

5647

**Zachowań
organizacyjnych
w nowoczesnym
przedsiębiorstwie**

Bibl. Publ. w Dz. Białolek
m. st. Warszawy



020 0 0003647 2

6647

**Zachowań
organizacyjnych
w nowoczesnym
przedsiębiorstwie**

Bibl. Publ. w Dz. Białolek
m. st. Warszawy



Joanna Moczydłowska

**Zachowania
organizacyjne
w nowoczesnym
przedsiębiorstwie**



Katowice 2006

Joanna Moczydłowska

**Zachowania
organizacyjne
w nowoczesnym
przedsiębiorstwie**



Katowice 2006



Recenzenci
prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko
prof. dr hab. Jan F. Terelak

Projekt okładki
Marek J. Pawko

CZYTELNIĄ NAUKOWĄ Redaktor
Katarzyna Bociek

Nr **XX**.....Redaktor techniczny, skład
Grzegorz Bociek

Nr inw. C.N. **3647**.....

658

© Copyright by „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006

ISBN 978-83-7164-494-9

Wydawca: „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe
al. W. Korfantego 51, 40-161 Katowice
biuro (032) 25-80-756, 25-81-913, fax 25-83-229, dział handlowy 25-85-870
e-mail: biuro@slaskwn.com.pl, redakcja@slaskwn.com.pl, handel@slaskwn.com.pl
http://www.slaskwn.com.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1. ISTOTA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH	13
1.1. Pojęcie organizacji, jej cele	13
1.2. Rodzaje organizacji	17
1.3. Tradycyjne i nowoczesne struktury organizacji	21
1.4. Zachowanie w organizacjach	30
Rozdział 2. UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ JEDNOSTKI W ORGANIZACJI ...	35
2.1. Genetyczny i społeczno-kulturowy kontekst zachowań organizacyjnych	35
2.2. Możliwości poznawcze a zachowanie w organizacji	43
2.3. Znaczenie osobowości	50
2.4. Dynamika zachowania jednostki w organizacji	57
Rozdział 3. ZACHOWANIA GRUPOWE	69
3.1. Grupy formalne i nieformalne w organizacjach	70
2.2. Wielkość grupy a zachowania organizacyjne	79
3.2. Dynamika grup	82
Rozdział 4. KOMUNIKACJA W ORGANIZACJACH	87
4.1. Znaczenie, funkcje i cechy komunikacji w organizacji	87
4.2. Modele procesu komunikowania się	94
4.3. Komunikacja werbalna i niewerbalna	98
4.4. Bariery w procesie komunikacji i sposoby ich przezwyciężania	104
4.5. Komunikacja w dobie komputeryzacji i Internetu	108

Rozdział 5. PRZYWÓDZTWO I WŁADZA W ORGANIZACJI	113
5.1. Problematyka przywództwa i sprawowania władzy	113
5.2. Władza a autorytet	120
5.3. Style kierowania	124
5.4. Profil kompetencji współczesnego menedżera	133
Rozdział 6. NEGOCJACJE	147
6.1. Istota procesu negocjacji	147
6.2. Umiejętności i predyspozycje negocjatora	150
6.3. Style negocjowania i kryteria ich oceny	156
6.3. Emocje i percepcja a przebieg negocjacji	160
Rozdział 7. KULTURA ORGANIZACYJNA	165
7.1. Pojęcie, funkcje i uwarunkowania kultury organizacji	165
7.2. Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina	175
7.3. Wybrane typologie kultur organizacyjnych	178
Rozdział 8. KONKURENCJA I KOOPERACJA JAKO FORMY ZACHOWAŃ MIĘDZYORGANIZACYJNYCH	187
8.1. Istota, rodzaje i formy konkurencji	187
8.3. Kooperacja między organizacjami	199
8.4. Reakcje strategiczne organizacji na otoczenie	210
Rozdział 9. ETYKA ZACHOWAŃ W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE ETYKI BIZNESU	213
Bibliografia	225

Wprowadzenie

Od zarania dziejów człowiekowi towarzyszy instynkt kooperacji i potrzeba organizacji działań zespołowych. Procesy te uległy szczegól-
nemu nasileniu w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Można wręcz zaży-
kować twierdzenie, że świat współczesny stał się „światem organiza-
cji”. Stąd nieślabnące zainteresowanie naukowców i praktyków – człon-
ków różnych organizacji – problematyką zachowań organizacyjnych.
A jest to problematyka złożona i wybitnie interdyscyplinarna. Każdy,
kto podejmuje wysiłek zmierzania się z różnorodnymi uwarunkowa-
niami i przejawami zachowań ludzi w organizacjach i organizacji wzglę-
dem siebie, stoi przed koniecznością przekraczania granic wyznaczo-
nych przez jedną konkretną dziedzinę czy dyscyplinę naukową. Próba
choćby syntetycznego nakreślenia zjawisk określanych mianem zach-
owań organizacyjnych oznacza konieczność czerpania z dorobku nauk
społecznych, ekonomicznych i humanistycznych. Tematyka ta od lat
stanowi bowiem przedmiot badań psychologów, socjologów, specjal-
istów z zakresu nauk o zarządzaniu, ekonomistów, a nawet filozofów
i antropologów. Badacze zachowań organizacyjnych skazani są na roz-
strzygnięcie dylematu: czy przedstawiać problematykę w całej jej złożo-
ności i rozległości i przyjąć perspektywę właściwe wielu różniącym się
naukom, czy też raczej uniknąć narażania się na zarzut odierwania od
korzeni konkretnej nauki, a nawet błęd „mieszania” metodologii i przy-
jąć optykę jednej z konkretnych dyscyplin. Dylemat ten nie był obcy
również autorce tej książki: psychologowi specjalizującemu się obecnie
w naukach o zarządzaniu. Ostatecznie prezentowane zagadnienia przed-

stawione zostały z zachowaniem zasady interdyscyplinarności, ale wśród wykorzystanych źródeł dominuje literatura z zakresu nauk o zarządzaniu. Wybór ten podkrotowany był faktem, że zachowania organizacyjne figurują jako przedmiot obowiązujący studentów kierunku zarządzanie i marketing. Został on ujęty w rozporządzeniu MENIS z dnia 18 kwietnia 2002 w sprawie określenia standardów nauczania dla poszczególnych kierunków studiów i poziomów kształcenia (Dz. U. Nr 116, Poz. 1004) jako przedmiot kierunkowy na studiach zawodowych (licencjackich). Nie zmienia to faktu, że publikacja ta może okazać się wartościową lekturą również dla studentów innych kierunków studiów oraz praktyków, a zwłaszcza kadry menedżerskiej przedsiębiorstw i innych organizacji.

Książka jest efektem prac naukowych prowadzonych w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Składa się z dziewięciu rozdziałów. W rozdziale 1 zasytułowanym *Istota zachowań organizacyjnych* skoncentrowano się na problematyce samej organizacji: przedstawiono definicje pojęcia organizacja, składniki organizacji, jej funkcje i cele. Podkreślono wagę społecznych zasobów organizacji. Dokonano charakterystyki organizacji formalnych i nieformalnych oraz tradycyjnych (hierarchicznych) i nowatorskich struktur organizacji, takich jak organizacja gromowa czy wirtualna. Zdefiniowano pojęcie zachowań organizacyjnych, wskazując na regulacyjną rolę zachowania oraz konieczność podejścia interdyscyplinarnego w toku jego badań.

Rozdział 2 poświęcono uwarunkowaniom zachowań jednostki w organizacji, ślad dominują w nim zagadnienia psychologiczne. Jego treść stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób i w jakim stopniu zachowania człowieka w organizacji zdeterminowane są przez dziedzinę, aktywność własną i wpływy środowiska? Jaka jest relacja między zachowaniami w organizacji a takimi zmiennymi jak: procesy poznawcze, normy i wartości jednostki, jej osobowość, charakter, postawy, temperament i obraz siebie? Wiele miejsca przeznaczono również na analizę znaczenia samooceny, samokontroli i samoakceptacji człowieka. Uwzględniono rolę motywacji i emocji jako czynników dynamizujących zachowanie.

W rozdziale 3 poddano analizie fenomen grupy (*Zachowania grupowe*). Człowiek, jako istota z natury społeczna, żyje i osiąga swoje cele w różnorodnych grupach społecznych podlegających ich wpływom i od-

działając na pozostałych ich członków oraz na grupę jako całość. Ślad w rozdziale 3 uwzględniono także zagadnienia jak członkostwo realne i idealistyczne w grupie, warunki ciągłości i trwałości grup, stopień ich sformalizowania, dynamikę mechanizmów grupowych. Opisano proces grupowego podejmowania decyzji i towarzyszące mu często zjawisko myślenia grupowego. Wskazano na związek między wielkością grupy a specyfiką związków między jej członkami oraz źródła wpływu grupy na zachowania jednostki, w tym uznawane przez nią normy i wzorce postępowania. Zwrócono uwagę na znaczenie przywództwa zadaniowego i socjoemocjonalnego w grupie. Nakreślono obraz zachowań konformistycznych, szczególnie istotnych dla aktywności człowieka w środowisku pracy. Szukano również odpowiedzi na pytanie: co czyni grupę zespołem i jakie jego cechy są szczególnie korzystne dla organizacji? Jakość procesów organizacyjnych w dużej mierze determinuje komunikacja interpersonalna i międzygrupowa zachodząca w organizacji. Problematykę tę zawiera rozdział 4 noszący tytuł *Komunikacja w organizacji*. Czytelnik tego rozdziału pozna definicje komunikacji, jej rolę i znaczenie w organizacjach, specyfikę przepływu informacji w wymiarze pionowym i poziomym oraz funkcje komunikowania się i jego cechy. W tej części książki przedstawiono modele procesu komunikowania się, charakterystykę komunikacji werbalnej i niewerbalnej a także filtry i bariery występujące w procesie komunikacji. Poddano krytycznej analizie skutki błędów w komunikacji i uniwersalne zasady dobrego komunikowania się, których konsekwentne stosowanie może uchronić przed tymi błędami.

We współczesnym życiu społeczno-gospodarczym obserwujemy daleko idące zmiany w komunikacji międzyludzkiej, międzygrupowej i międzyorganizacyjnej. Są one wynikiem procesu globalizacji i dynamicznego rozwoju społeczeństwa informacyjno-komunikacyjnego. Zjawiskom tym poświęcono podrozdział *Komunikacja w dobie komputeryzacji i Internetu*, w którym zwrócono uwagę na genezę społeczeństwa globalnej informacji oraz konsekwencje tego zjawiska dla komunikacji gospodarczej i uniędytnaradawiania działalności przedsiębiorstw.

Problematyka zachowań organizacyjnych nierozzerwalnie wiąże się z zagadnieniem przywództwa i władzy. Pojęcia te, jak i samo zjawisko, towarzyszy ludzkości od tysiącleci, jednak ich precyzyjne zdefiniowanie i ujęcie istoty mechanizmów przewodzenia i sprawowania władzy

nie należą do łatwych. Zwłaszcza, że w ostatnich dziesięcioleciach mnożą się określenia używane do nazywania ludzi sprawujących władzę w organizacjach. Przywódca, lider, menedżer, kierownik – kim są, jakie dylenaty wynikają z tej rozbudowanej terminologii? A może właśnie mnożenie nazw i pojęć wskazuje na złożoność procesów przewodzenia i wywierania wpływu? Temat ten podjęto w rozdziale 5 *Przywództwo i władza w organizacji*. Znajduje się w nim rozwinięcie takich zagadnień jak: podstawa władzy, przywództwo charzmatyczne i transakcyjne, władza a autorytet, typologie stylów kierowania, uwarunkowania wyboru stylu kierowania, funkcje i role menedżerów w organizacjach, kompetencje i umiejętności menedżera, psychologiczny portret idealnego przywódcy.

Codziennie kontakty między członkami organizacji oraz między grupami i samymi organizacjami wymagają rozwiązywania wielu sytuacji konfliktowych i wypracowywania porozumień lub choćby kompromisów. W świetle aktualnej wiedzy naukowej jedną z najlepszych dróg prowadzących do tego celu są negocjacje. W rozdziale 6 (*Negocjacje*) Czytelnik książki znajdzie definicje negocjacji, cechy wyróżniające negocjacje handlowe i międzynarodowe, charakterystykę potrzebujących umiejętności negocjatora oraz stylów negocjowania. Przedstawiono tam także psychologiczne aspekty procesu negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem wpływu emocji i percepcji na przebieg i wynik negocjacji.

Rozdział 7 nosi tytuł *Kultura organizacyjna*. Problem znaczenia kultury organizacyjnej, czy też szerzej, kultury w działalności gospodarczej nie jest jednoznaczny. Znajdziemy zarówno badaczy widzących w niej najważniejszy czynnik sukcesu organizacji, jak i tych, którzy przypisują jej mniejsze znaczenie, koncentrując uwagę na innych czynnikach rozwoju. Nie ma jednak dziś wątpliwości, że organizacja bez kultury po prostu nie istnieje, a próby przypisania kulturze ściśle określonego znaczenia czy miejsca w szeregu uwarunkowań sukcesu organizacji odgrywają w tej perspektywie mniej istotną rolę. W tej części książki skoncentrowano się na definicjach i funkcjach kultury organizacyjnej. Scharakteryzowano elementy, które ją tworzą. Wskazano na problemy wynikające ze zderzenia kultur różnych organizacji w procesie globalizacji. Z bogatego dorobku naukowego poświęconego tematyce kultur organizacyjnych wybrano i opisano dwie koncepcje wnoszące najwięk-

szy wkład w badania tego zagadnienia i najsilniej ukierunkowujące sposób myślenia o kulturze firmy: model kultury E. Scheina oraz G. Hofstede. Dokonano klasyfikacji kultur organizacyjnych wraz z ich krytyczną oceną. Wskazano kulturę organizacyjną jako zasób mogący decydować o efektywności przedsiębiorstwa i jego przewadze konkurencyjnej.

Zachowania organizacyjne to pojęcie, które odnosi się przede wszystkim do zachowań ludzi w środowisku organizacji. Do problematyki tej włącza się jednak inne, szersze zagadnienia, w tym formy zachowań między organizacjami. Stąd rozdział 8 (*Konkurencja i kooperacja jako forma zachowań międzyorganizacyjnych*) koncentruje się na problematyce ekonomicznej, marketingowej oraz zarządzania strategicznego. Opisano w nim problematykę konkurencji, konkurencyjności, siły i przewagi konkurencyjnej. Dokonano przeglądu form i rodzajów konkurencji, źródeł przewagi konkurencyjnej. Przedstawiono również alternatywną formę zachowań międzyorganizacyjnych – kooperację. Zarówno procesy konkurowania jak i kooperowania osadzone zostały w realiach gospodarki globalnej i międzynarodowej.

Zachowania organizacyjne należy rozpatrywać nie tylko w wymiarze psychologicznym, socjologicznym czy ekonomicznym. Z całą pewnością poddają się one także wartościowaniu moralnemu. Rozdział 9 *Etyka zachowań w organizacji na przykładzie etyki biznesu* dotyka relacji etyka–biznes, która dla wielu praktyków i naukowców wydaje się nie do pogodzenia. Można tutaj zacytować wypowiedź J. M. Keynesa: „Względny etyczne są nie tylko mało ważne, ale wręcz stanowią przeszkodę (...) podłość popłaca a uczciwość nie”¹. W rozdziale 9 podjęto próbę udowodnienia, że biznes etyczny i odpowiedzialny społecznie jest nie tylko możliwy, ale wręcz konieczny. Analizie poddano takie problemy jak: etyka a rozwój gospodarczy, przywództwo etyczne menedżerów, cnoty moralne w biznesie, etyka biznesu w społecznej nauce Kościoła katolickiego, odpowiedzialność społeczna i jej standardy, etyka w kontaktach między organizacjami, etyka w procesie kształcenia menedżerów.

¹ Za: K. Trzęsicki, *O potrzebie nauczania etyki biznesu*. (w:) *Marketing i zarządzanie w dydaktyce i badaniach naukowych*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1998, s. 49–50.

Mimo iż w ujęciu prawnym przedsiębiorstwo, firma i organizacja są terminami o różnym znaczeniu, w książce tej będą stosowane zamiennie. Autorka pozwala sobie na wykorzystanie tego uproszczenia wzorując się na publikacjach wybitnych autoritetów w zakresie nauk o zarządzaniu oraz przyjmując, że opisane tu mechanizmy zachowań mają charakter bardzo uniwersalny i w zdecydowanej większości przypadków w równym stopniu odnoszą się do jednostek gospodarczych i organizacji typu *non-profit*. Jednak, zgodnie z tytułem niniejszej książki, w centrum zainteresowania znajduje się przedsiębiorstwo, czyli zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej?

Składam serdeczne podziękowania recenzentom: prof. dr. hab. Jerzemu Bogdanience oraz prof. dr. hab. Janowi Terelakowi za niezmiernie cenne wskazówki i uwagi, które przyczyniły się do ostatecznego kształtu tej publikacji.

Joanna Moczyłowska

² Za: T. Janusz, D. Stos, *Wpływ zmiany pojęcia przedsiębiorstwa na procedurę szacowania jego wartości*, (w:) *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom I, I. K. Hejduk, L. Chborowski (red.), Akademia Podlaska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Siedlce 2005, s. 183.

Rozdział 1

ISTOTA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

- definicja pojęcia „organizacja” • składniki organizacji • funkcje i cele organizacji; hierarchia celów • rola zasobów społecznych organizacji • rodzaje organizacji • cechy organizacji formalnych i nieformalnych • proces formalizacji organizacji, problem formalizowania • organizacja rzeczywiista • charakterystyka struktur organizacji (liniowej, funkcjonalnej i sztabowej) • organizacja grupowa • centra doskonałości • organizacja wirtualna – definicje, cechy, geneza powstania • przyszłość hierarchii w organizacjach • regulacyjna rola zachowania jednostki • definicja zachowań organizacyjnych • interdyscyplinarny model badania zachowań organizacyjnych • dorobek psychologii i socjologii organizacji jako podstawa profesjonalnego zarządzania

1.1. Pojęcie organizacji, jej cele

Słowo *organizacja* wywodzi się z greckiego *organizo* oznaczającego tworzenie harmonijnych i uporządkowanych całości. Całościami tymi są instytucje, które spełniają kryterium wewnętrznego uporządkowania i powiązanych ze sobą oraz wyodrębnionych z otoczenia zbiorów elementów. Sposób powiązania i uporządkowania tych elementów przesądza o strukturze organizacji, dzięki której układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, czyli jako system¹. T. Kotarbiński definiuje organizację jako „taką całość, której (...) składniki współprzyczyniają

¹ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1996, s. 45.

się do powodzenia całości². Organizacje powstają, gdy grupę ludzi jednoczy jakiś cel, którego realizacja wymaga powołania struktury, stworzenia jakiegoś środowiska i zastosowania określonych technologii. Powstające struktury organizacyjne wyznaczają formalne zachowania ludzi oraz zależności między nimi. Do zrealizowania ogólnego celu organizacji niezbędne są różne prace wykonywane w różnych miejscach i na różnych szczeblach systemu społecznego. Menedżerowie, kierownicy wyszyskich szczebli zarządzania, pracownicy administracyjni, szeregowi pracownicy – wszyscy w swoim zakresie realizują niezbędne cele cząstkowe. Kończone jest ustrukturalizowanie relacji między poszczególnymi wykonawcami prac i koordynacja, która stwarza różne problemy związane z klimatem organizacyjnym, partycyipacją, przywództwem, prowadzeniem negocjacji i podejmowaniem decyzji³.

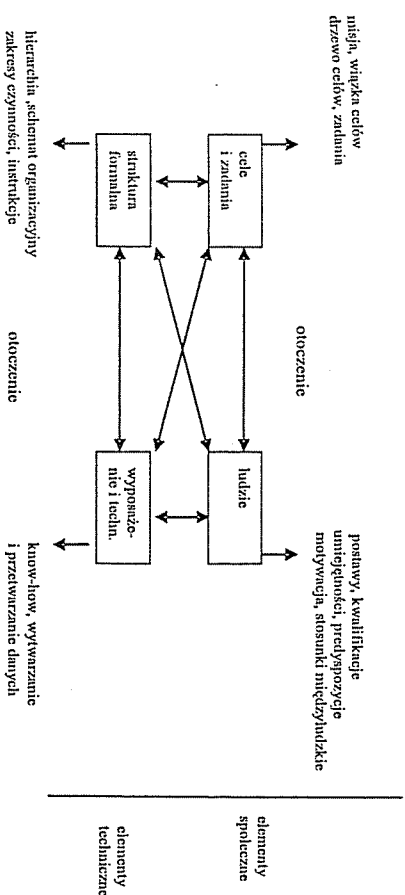
Ludzie tworzą i rozwijają organizacje dla zapewnienia realizacji założonych zadań, celów i funkcji. Są oni również tworzywem organizacji. Powiązane ze sobą grupy i jednostki, które wspólnie realizują określone zadania i cele, są społecznymi podsystemami organizacji. Uczestnicy, którzy zajmują różne pozycje w strukturze formalnej, posługują się różnymi urządzeniami technicznymi i technikami działania. Struktura formalna, urządzenia, maszyny i techniki działania składają się na techniczny podsystem organizacji. Współczesne organizacje produkujące, obronne, uczące, leczące czy administracyjne są złożonymi systemami społeczno-technicznymi. Czteroelementowy model strukturalny organizacji przedstawia rysunek 1.1.

Cele, struktura, ludzie i technika są głównymi składnikami każdej organizacji. Są one ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Ludzie muszą podporządkować się celom organizacji, które sami formują. By je osiągnąć, tworzą podsystem techniczny, określający w znacznym stopniu ich organizacyjne cele i zachowania.

Cele organizacji często utożsamiane są z funkcjami, jakie pełnią one na rzecz ooczenia. Szkoły zakładane są po to, by uczyły, fabryki – by produkowały dobrą, szpitala – by leczyły. Te społeczne powinności

² Zar: B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 444.

³ *Psychologia. Podręcznik akademicki*, J. Strielau (red.), tom III, GWP, Gdańsk 2000, s. 322.



Rysunek 1.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1996, s. 46.

zapisywane są w statutach i, lepiej lub gorzej, realizowane. Dla realizowania tych funkcji pod kątem przydatności doбира się ludzi, instaluje maszyny i urządzenia, kształtuje metody i techniki pracy. Pełniona przez organizacje funkcja nie jest celem jej działania, lecz środkiem do celu. Dotyczy to większości organizacji rynkowych, które sprzedają innym produkty lub usługi. Dla tego rodzaju organizacji niezbędnym środkiem do zapewnienia przetwarzania i rozwoju jest zysk, jako istotny warunek równowagi funkcjonalnej. Wartości te są najbardziej ogólnym i ostatnim celem działań podejmowanych przez te organizacje.

W niezliczonych przypadkach firm i urzędów, które zmieniają obszar swojej działalności, formy funkcjonowania, profil produkcji, a często nawet podstawową funkcję, dla realizacji której zostały utworzone, znajduje potwierdzenie to, że organizacje dążą przede wszystkim do przetwarzania i rozwoju. Zdarza się również, że zupełnie zanika pierwotna racja ich istnienia, a one funkcjonują nadal. Przykładem może być tu organizacja „Szefowie Połączonych Sztabów”, która została powołana przy prezydencji USA dla koordynacji działań zbrojnych USA i Wielkiej Brytanii w czasie II wojny światowej. Mimo iż od zakończenia wojny minęły dziesiątki lat, organizacja ta istnieje nadal, rozrasta się i nie nie zapowiada jej upadku. Zmianie uległa tylko jej pierwotna funkcja – dziś jest to organ koordynacji działań różnego rodzaju sił zbrojnych

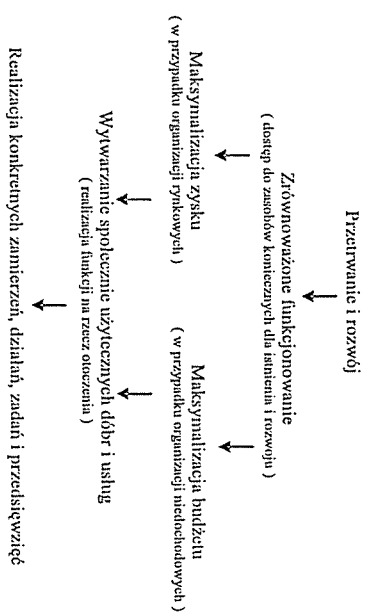
armii amerykańskiej. Natomiast istniejąca od kilku dziesięcioleci w Polsce Komisja do Badania Zbrodni Hitlerowskich zapewniła sobie byt na dalsze dziesięciolecia dzięki przekształceniu się w 1989 roku w Komisję do Badania Zbrodni Hitlerowskich i Stalimowskich⁴.

Odrwanie się organizacji od swojej pierwotnej funkcji jest istotą autonomizacji celów. Z punktu widzenia samej organizacji jest to przejaw zdrowego dążenia do obrony własnych interesów. Pod postacią różnych szans i zagrożeń organizacje odkrywają te interesy. Szanse stają się wykorzystywać, a zagrożenia zneutralizować. Nieporozumieniem jest zarzucanie przedsiębiorstwom, że gonią za zyskiem, czy szpitalom, że walczą o swój budżet. Tylko ta organizacja może realizować interes społeczny i dobrze pełnić swoje zewnętrzne funkcje, która unie odkryć i realizować własne interesy.

Zbiory wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności stanowią cele organizacji. Cele bardziej ogólne są kryterium oceny przy doborze i określaniu celów szczegółowych, natomiast cele szczegółowe są środkami w procesie realizacji celów wyższego rzędu – jest to układ hierarchiczny. Hierarchię celów organizacyjnych przedstawia rysunek 2.1.

Organizacje, rozrastając się i starzejąc, zaczynają coraz bardziej żyć własnym życiem. Zdarza się też, że eliminują one swoich twórców lub odsuwają ich od wpływów i władzy. Przykładem może być tu amerykańska firma Apple Computer. Metodzie konstruktorzy: Steven P. Jobs i Steve Woźniak byli jej założycielami i początkowo jedynymi właścicielami. Skonstruowali wspólnie, w garażu, pierwszy osobisty komputer. Szybko weszli na rynek i odnieśli spektakularny sukces. Firma zaczęła się dynamicznie rozwijać i przekształcała się w spółkę akcyjną, a jej założyciele zatrzymali jedynie kilkunastoprocentowe pakiety akcji. W 1984 roku firma uzyskała prawie miliard dolarów dochodu, sprzedając około 800 tysięcy komputerów. Wtedy zatrudniała już kilka tysięcy pracowników. W tym samym roku S. Woźniak musiał jednak opuścić firmę, a rok później odsunął od wpływów S. Jobsa – ówczesnego prezesa rady nadzorczej. Nastawienie obu jej założycieli na nieustanne wdrażanie coraz bardziej kosztownych nowinek technicznych zagrażało stabilności firmy. Wycelminowano ich

⁴ *Zarządzanie...*, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 49.



Rysunek 2.1. Hierarchia celów organizacyjnych

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1996, s. 50.

bez skrupułów, natomiast firma rozwijała się nadal, realizując cele innej dominującej w niej koalicji⁵.

System techniczny jest środkiem do realizacji celów organizacji. Wyposażenie techniczne i technologiczne warunkuje sposób funkcjonowania organizacji. Jednak same systemy techniczne bez systemu społecznego nie są w stanie funkcjonować samodzielnie i realizować celów organizacji, które w istocie rzeczy mają charakter społeczny. Systemy techniczne muszą być kierowane przez system społeczny, zarówno w kontekście wewnętrznego jak i zewnętrznego środowiska organizacji. Wszystkie organizacje, oprócz tego, że same stanowią systemy z własnym środowiskiem wewnętrznym, są jednocześnie składnikami większych systemów korporacyjnych, terytorialnych, prywatnych czy państwowych, które stanowią dla nich środowisko zewnętrzne⁶.

1.2. Rodzaje organizacji

Najprostszy podział organizacji zakłada istnienie organizacji formalnych i nieformalnych. Typologia ta stanowi jednak zbyt duże uproszczenie problemu, stąd wyróżnia się także: organizację świadomą, organizację mniej formalną, organizację bardziej sformalizowaną, organiza-

⁵ Tamże, s. 51.

⁶ *Psychologia...*, J. Stręlau (red.), op. cit., s. 322.

cję pozaformalną, organizację nieformalizowaną, organizację formalizowaną, organizację rzeczywistą i nierealizowaną.

Grupa formalna to grupa ludzi, członków organizacji, powiązana z sobą w sposób sformalizowany. Przeważnie posiada ona swojego przywódcę mającego duży wpływ na zachowanie się członków grupy.

Organizacja formalna jest strukturą, której stosunki organizacyjne i cele ujęte są w specyficznym zapisie, regulującym wzajemne korelacje i zależności pomiędzy jej elementami. Proces formalizacji instytucji przebiega według określonych etapów. Etap pierwszy służy wyodrębnieniu instytucji z otoczenia, zalegalizowaniu tego wyodrębnienia i ustaleniu organizacji podstawowej, czyli opracowaniu schematu organizacyjnego, statutu i regulaminu. W niektórych typach instytucji (np. stowarzyszeniach) ten etap jest wystarczający, a dalsze uszczegółowienie byłoby zbędne, gdyż etap drugi polega na określeniu szczegółowych wzorców zachowań w konkretnych sytuacjach. Natomiast **organizacja nieformalna** opisuje stosunki faktycznie występujące, ale których nie ujęto w regulaminach, statucie itp., bądź odbiegają one od tych opisanych przez organizację formalną. Organizacja nieformalna może dotyczyć:

- więzi służbowych, czyli rozpiętości kierowania i szczebli kierowania;
- więzi funkcjonalnych, informacyjnych i technicznych;
- sposobu działania i procesów pracy⁷.

Organizację świadomą stanowi część organizacji nieformalnej wraz z całą organizacją formalną. Nie można sformalizować tego, co nie zostało uswiadomione, dlatego organizacja formalna jest zawsze organizacją świadomą. Jednak brak zaspokojenia pewnych potrzeb w ramach struktury formalnej prowadzi do ukształtowania się grup nieformalnych, które współistnieją z instytucją sformalizowaną i dążą do celów niekiedy spójnych z celami organizacji. Natomiast dążenie do sprzecznych z przepisami działań prowadzi do nadużyć indywidualnych lub powstawania nieformalnych grup o celach niezgodnych z celami instytucji, w których powstają.

Bardziej elastyczna, zdolna do przystosowania się do zmian w potrzebach członków i warunkach otoczenia jest **organizacja mniej for-**

malna. Jednocześnie jest ona mniej trwała, gdyż wymaga więcej improwizacji i narażona jest na większe straty, ponieważ uczestnicy zespołu nie wiedzą dokładnie, co robią lub co powinni robić inni. Trwalszą i wymagającą mniejszej improwizacji jest **organizacja bardziej sformalizowana**. Jest mniej narażona na straty spowodowane brakiem koordynacji działań uczestników. Jednocześnie jest mniej zdolna do przystosowania się do zmieniających się potrzeb otoczenia i narażona na przerosty środków nad celami.

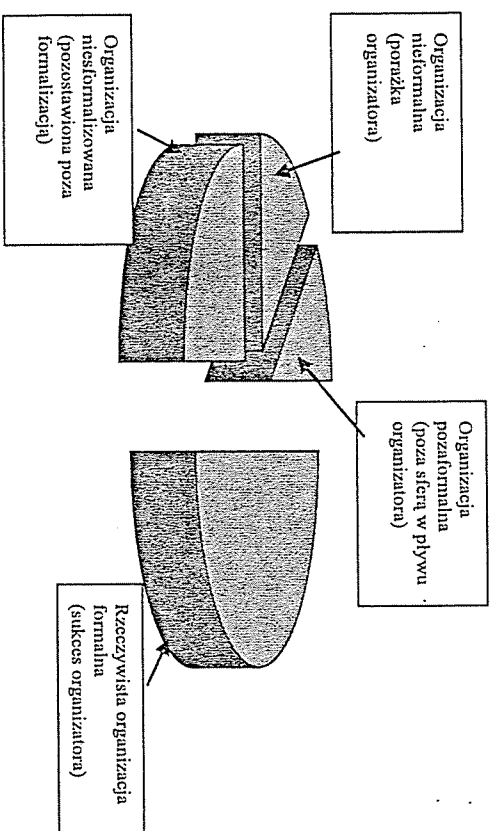
Przeformalizowanie jest poważnym błędem organizacyjnym, wynikającym z niemożności opanowania np. przez urzędnika wszystkich przepisów, w związku z czym pracownik, bojąc się popełnienia błędu, zwleka z załatwieniem sprawy szukając odpowiedniego uzasadnienia prawnego. Zbyt mała liczba przepisów, czyli nieformalizowanie jest również błędem. Urzędnik ma wtedy możliwość uchylecia się od załatwienia sprawy i powołania się na brak podstawy prawnej. Dlatego, aby precyzyjnie ustalić właściwy stopień sformalizowania, należy stosować oceny dotyczące sprawności działania całej organizacji⁸.

Organizacja pozaformalna to ta część organizacji, którą organizator uznał za leżącą poza sferą jego bezpośredniego oddziaływania, natomiast pozostała część organizacji będzie przedmiotem jego zainteresowania. Wyodrębniła się często z niej jeszcze część, która jest organizacją nieformalizowaną. To część, którą świadomie pozostawia się poza sferą formalizacji. Ostatecznie pozostaje jeszcze jedna część, czyli organizacja formalizowana. Realnie funkcjonującą część organizacji formalnej nazywa się rzeczywistą organizacją formalną. Organizacja nieformalna to pozostała część organizacji sformalizowanej, która nie przestrzeża opracowanych przez organizatora sformalizowanych zachowań. Rysunek 3.1. przedstawia elementy organizacji rzeczywistej.

Organizacja rzeczywista składa się z: rzeczywistej organizacji formalnej, organizacji nieformalnej, organizacji pozaformalnej i organizacji nieformalizowanej. Natomiast organizacja nierealitywna (fikcja organizacyjna), to martwe wzory i procedury zachowań, których nikt nie przestrzeża.

⁷ W. Kieczun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 303.

⁸ W. Kieczun, *Sprawne...*, op. cit., s. 304; A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, tom I, TSZ Sp. z o.o., Toruń 1997, s. 106.



Rysunek 3.1. Organizacja rzeczywista.

Źródło: A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, t. 1, TSZ Sp. z o. o., Toruń 1997, s. 107.

Ciągłość zainteresowania problematyką organizacji i zarządzania w dziejach ludzkości przyczyniła się do badań nad historią rozwoju myśli organizatorskiej. Wyodrębnienie się poszczególnych kierunków w rozwoju myśli organizatorskiej następowało na podstawie prowadzonych badań, które dotyczyły:

- działalności na poziomie systemów technicznych;
- działalności na poziomie systemów ekonomicznych i występujących w nich systemów zarządzania;
- treści społecznych, stosunków pomiędzy ludźmi jako warstwy społecznej wszelkich systemów działania, których racjonalizacja stała się na pewnym etapie rozwoju ludzkości obiektywnie konieczna;
- działalności na poziomie systemów społeczno-gospodarczych, których materialnym podłożem są systemy ekonomiczne danego kraju oraz systemy zarządzania⁹.

⁹ A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 14–15, 106–107.

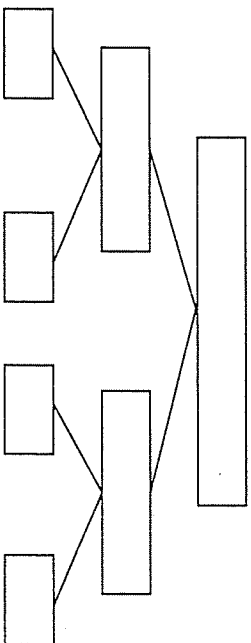
1.3. Tradycyjne i nowoczesne struktury organizacji

Strukturą nazywany zbiór relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego, czyli systemu, bez względu na to, jakie są elementy i czym jest ów system¹⁰. Struktury organizacyjne to formy organizacyjne relacji, które zachodzą między podmiotami działania wchodzącymi w skład danego układu społecznego. Poszczególne rodzaje układów społecznych i związane z nimi typy struktur organizacyjnych powstają w wyniku społecznego podziału pracy¹¹.

Wyróżnia się trzy podstawowe struktury: liniową, funkcjonalną i sztabową.

Struktura liniowa (przedstawiona na rys. 4.1.) jest stosowana przeważnie w małych przedsiębiorstwach. Kierownik firmy o strukturze liniowej jest w stanie objąć całość procesów i zdarzeń zachodzących w przedsiębiorstwie. Ma ona następujące zalety:

- każdy podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia, zadania, wskazówki i przed którym odpowiada za ich wykonanie;
- łatwość utrzymania dyscypliny;
- prostota;
- łatwość wyznaczenia odpowiedzialności za braki, niedociągnięcia, wady.



Rysunek 4.1. Struktura liniowa organizacji

Źródło: B. Piasecki, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 168.

¹⁰ T. Pszczolowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 23.

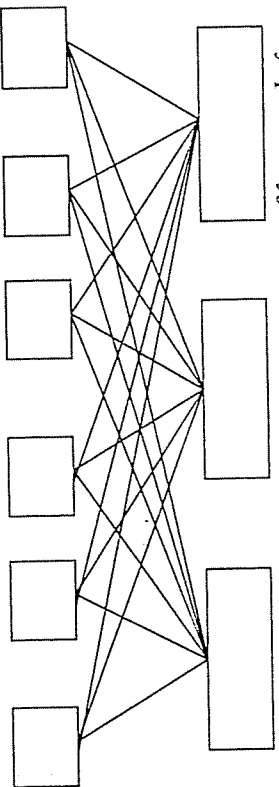
¹¹ A. Bednarski, J. Szlendak, *Wprowadzenie do...*, op. cit., s. 116.

W strukturze funkcjonalnej (przedstawionej na rysunku) każdy podwładny ma więcej niż jednego przełożonego, który specjalizuje się w określonej funkcji. Zalety takiej struktury to:

- oparta jest na planowanym podziale pracy między każdą kierowniczą;
- podział pracy prowadzi do specjalizacji, co skraca drogę między przełożonym a wykonawcą oraz gwarantuje wyższy poziom umiejętności.

Jako wady struktury funkcjonalnej wymienia się:

- możliwość otrzymywania przez wykonawców sprzecznych poleceń od różnych kierowników;
- trudność w zlokalizowaniu odpowiedzialności za ewentualne braki i wady produkcyjne¹².



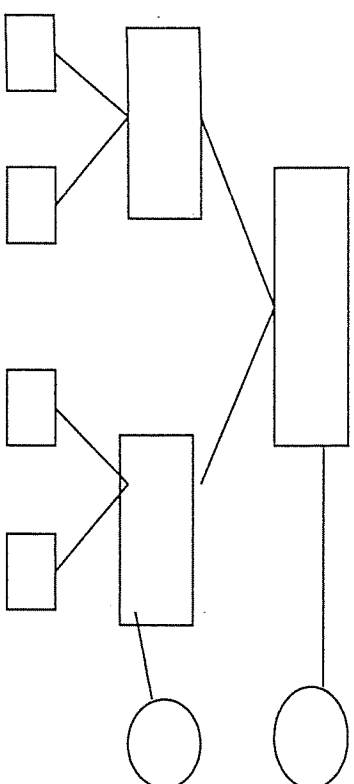
Rysunek 5.1. Struktura funkcjonalna organizacji

Źródło: B. Piasecki, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 169.

Struktura sztabowa (przedstawiona na rysunku 6.1.), podobnie jak struktura liniowa, opiera się na zasadzie jednoosobowego kierownictwa i wykorzystuje wysokie kwalifikacje osób pracujących w komórkach sztabowych (na rysunku 6.1. komórki te oznaczono jako koła). Komórki te na zlecenie kierownika przygotowują materiały, zbierają i przetwarzają informacje oraz przygotowują analizy. Następnie na podstawie tych materiałów kierownik podejmuje decyzje.

Opisane dotąd struktury organizacji nie zawsze sprawdzają się w nowoczesnej gospodarce. W dobie globalizacji i bardzo silnej konkurencji

¹² B. Piasecki, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 168–169.



Rysunek 6.1. Struktura sztabowa organizacji

Źródło: B. Piasecki, *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 169.

przedsiębiorstwa stają w obliczu konieczności elastycznego dostosowania się do ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu, a to z kolei implikuje konieczność zmian w obszarze zarządzania i struktur organizacyjnych. Jak pisze B. R. Kuc, „System i kierunek zmian w sferze strukturalizowania organizacji jest w miarę przejrzysty. Chodzi w nim o uwolnienie się przedsiębiorstwa od wielu tradycyjnych funkcji, co ma umożliwić zarządzającym poświęcenie się tylko temu, co najważniejsze tzn. innowacjom, kalkulowaniu, strategii i obmyśleniu najlepszych, atrakcyjnych sposobów porządkowania wszystkich czynników produkcyjnych¹³. Nowoczesna organizacja ma być organizacją zwinną, otwartą na ciągłe zmiany, opartą na wiedzy, inteligentną, inteligentnie zarządzaną. Odpowiedzią na te potrzeby są propozycje oparcia zarządzania na nowych strukturach, nowych formach organizacji.

Organizacja gronowa

Nowatorski charakter organizacji gronowych polega na odrzuceniu „drabinek” czy „piramid” charakterystycznych dla struktur hierarchicznych. Ich miejsce zajmują zespoły o luźnej strukturze realizujące jedno lub kilka konkretnych projektów. W gronach (*clusters*) nie istnieje przywiązanie do stanowiska czy zadania. Jeden pracownik może być jedno-

¹³ B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 450.

częśnie osobą kierującą jedną strukturą gromową i zwykłym członkiem innego grona. Istnieje szereg warunków sprawnego działania gron:

- w firmie musi istnieć jasno i precyzyjnie określony cel jej działania umożliwiający rozumienie przez pracowników istoty i sensu realizowanych przez nich zadań;
- członkami zespołów powinni być starannie dobrani, najlepsi pracownicy (spełnienie tego warunku wymaga starannego doboru pracowników oraz ciągłego inwestowania w ich szkolenie i doskonalenie);
- członkowie każdego grona muszą mieć swobodny dostęp do informacji, w tym informacji strategicznych i to nie tylko tych, które bezpośrednio dotyczą realizowanych przez nich zadań;
- struktury gromowe wymagają korzystania z technik informatycznych najnowszej generacji;
- w zespole musi panować klimat wzajemnego zaufania zarówno w relacjach między przelożonymi a podwładnymi, jak i między członkami zespołu.

Pierwsze praktyczne wdrożenia struktur gromowych miały miejsce w firmach działających na rynku finansowym. Obecnie coraz powszechniej wykorzystywane są w przemyśle samochodowym, informatycznym, energetyce, w firmach reklamowych, a nawet w mediach. Członkami struktur gromowych mogą być zarówno pracownicy firmy, jak i wykonawcy konkretnego projektu fachowcy zewnętrzni. Zwraca się jednak uwagę na ryzyko towarzyszące temu ostatniemu rozwiązaniu: fachowcy z zewnątrz są nie tylko kosztowni, ale mają nieograniczonego dostępu do wszystkich informacji, co rodzi obawy o możliwość nieetycznego wykorzystania, gdy specjalista zewnętrzny podejmie pracę dla firmy konkurencyjnej.

Krytycy struktur gromowych podkreślają fakt, że taka organizacja jest bardzo droga, ponieważ pociąga za sobą konieczność ciągłego inwestowania w szkolenia pracowników, w nowoczesną technologię informatyczną (systemy komputerowe, oprogramowania). Zwracają również uwagę na problem bezpieczeństwa danych w przypadku korzystania z usług fachowców zewnętrznych. Ostrzegają przed spadkiem wydajności pracowników wynikającym z trudności adaptacyjnych do pracy w zupełnie nowej strukturze. Zwolennicy organizacji gromowych odwołują się do skutków wskazywanych na to, że koszty eksploatowane przez krytyków systemu są mniejsze dzięki oszczędnościom powstającym z likwidacji tradycyjnych struktur

hierarchicznych czy tradycyjnych systemów pomiaru czasu pracy. Różnie nakłady na szkolenia i inwestycje w system informatyczny mogą się szybko zwrócić dzięki efektom pracy gron, a dodatkowo umożliwiając przedsiębiorstwo od specjalistów zewnętrznych. Możliwy jest krótkotrwały spadek wydajności pracowników, ale w dłuższym czasie ich wydajność, jak pokazują liczne przykłady (ABB, Siemens, General Electric, Volvo, British Airways), wzrasta¹⁴.

Rozwiązania typowe dla organizacji gromowych funkcjonują pod różnymi nazwami. Przykładem mogą być „centra doskonałości” czy „**meta** **produkcyjna** na światowym poziomie”. Pierwsze centra doskonałości powstały w latach osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych w przemyśle motoryzacyjnym i lotniczym. Ich podstawowym celem jest uzyskanie jak najlepszych wyników finansowych przez doskonalenie rzeczowych i osobowych elementów procesu produkcji. Centra charakteryzują dążenie do jak najwyższej jakości, specjalizacji i koncentracji środków na tych obszarach, które mają decydujący wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i rynkowej w danej dziedzinie¹⁵. Centra tworzą zespoły współpracujących komórek odpowiedzialnych za wybrany produkt lub proces produkcji. Nie obejmują one całego przedsiębiorstwa, ale koncentrują się głównie na zacieśnianiu współpracy menedżerów, konstruktorów i wykonawców. Warunkiem zbudowania *centres of excellence* jest klimat partnerstwa w zespole oraz ogromna dbałość jego członków o jakość wszystkich elementów i etapów pracy (projektowania, badań, analiz, robótzyjacji, wykorzystywanej techniki komputerowej). Integralną częścią doskonałości są również warunki pracy centrum. Może ono powstać i efektywnie wykonywać swoje zadania wyłącznie wówczas, gdy istnieje bardzo wysoki poziom świadomości jego członków dotyczącej roli jakości oraz równie wysoki poziom motywacji w dążeniu do perfekcjonizmu.

Można się doszukiwać analogii między metodą centrów doskonałości a koncepcją produkcji na światowym poziomie. Jest to metoda propagowana przez Amerykanów, ale powstała na skutek inspiracji japońskim stylem zarządzania. Zarówno w metodzie zarządzania na

¹⁴ M. Meissner: *Grono zarządzania*, „Przegląd Rynku Informatyki i Telekomunikacji TELFINFO” 1998, nr 27, s. 2-5.

¹⁵ Por. J. Komorowski, *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*. Ośrodek Działania i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 288.

światowym poziomie, jak i w centrach doskonałości mniejszą wagę przypisuje się planowaniu i kontroli, a nawet wysoko rozwiniętej technologii. Jako podstawę sukcesu postrzega się czynniki psychospołeczne, takie jak kreatywność, motywacja, inicjatywa, partycypacja i odpowiedzialność oraz efekt synergii, wynikający z pracy zespołowej. Centra doskonałości opierają się przede wszystkim na wiedzy i inicjatywie menedżerów, konstruktorów, inżynierów oraz robotników posiadających wysokie i różnicowane kwalifikacje zawodowe. Organizacja ich pracy opiera się na maksymalnym uproszczeniu wszelkich procedur, idącym w parze z wysokim poziomem odpowiedzialności za powierzone zadania.

Przykłady praktyczne zastosowania centrów doskonałości nadal najczęściej obserwowane są w przemyśle motoryzacyjnym. Dobrym przykładem są tu rozwiązania wykorzystywane w firmie Jaguar, w której założę dzieli się na autonomiczne zespoły odpowiedzialne za wdrażanie strategii jakości do procesu produkcji oraz opracowywanie nowych produktów. W ocenie menedżerów firmy centra doskonałości tworzą najlepsze środowisko pracy gwarantujące sprostanie wyzwaniom, takim jak produkcja luksusowych samochodów światowej klasy¹⁶.

Centra doskonałości powstają nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w jednostkach naukowych. Są to z założenia struktury niezależne organizacyjnie, ale ich podstawę tworzą uznane jednostki badawcze np. placówka PAN, uczelnia lub jednostka badawczo-rozwojowa. Centra prowadzą badania naukowe i rozwijają nowoczesne technologie na poziomie światowym oraz prowadzą działania szkoleniowe dla pracowników przedsiębiorstw. Skupiają zespoły uczonych o wybitnych osiągnięciach badawczych, którzy współpracują w zakresie zagadnień o dużym znaczeniu dla gospodarki. Idea centrów doskonałości wywodzi się z gospodarki opartej na wiedzy, która wymaga przepływu nowych myśli i rozwiązań ze sfery naukowo-badawczej do praktyki gospodarczej. Zwiększają one rolę nauki i badań jako czynnika podnoszącego konkurencyjność polskiej gospodarki. Centra doskonałości mogą funkcjonować zarówno jako pojedyncze ośrodki np. duże wydziały uczelni, instytucji, ale także jako struktury sieciowe tworzone z uzupełniających się wirtualnie ośrodków badawczych.

¹⁶ Por. www.jaguar.pl z dnia 2005.05.10.

Organizacja wirtualna

Przedstawienie istoty organizacji wirtualnych wymaga wyjaśnienia określenia „wirtualna”. W rozumieniu potocznym wirtualne jest to, co nierzeczywiste, sztuczne, stworzone przez symulacje komputerowe. Rozumienie systemu organizacji wirtualnej wymaga jednak głębszego wnikięcia w sens tego określenia. Słowo *wirtualny* pochodzi od łacińskiego *virtus*, czyli męski, dostojny, silny, pewny, moralny. Stąd organizacja wirtualna to nie tylko organizacja oparta o rozwój technologii komputerowej. To przede wszystkim organizacja dążąca do uzyskania siły i przewagi konkurencyjnej przez ciągłe doskonalenie swoich funkcji aż do poziomu perfekcjonizmu¹⁷. Organizacje wirtualne dążą do odkrywania swoich ukrytych zasobów, nowych dróg rozwoju, a rolę mistrzów i przywódców pełnią w nich wybitni menedżerowie. Pojawienie się struktur wirtualnych firm to odpowiedź na problemy wynikające z faktu, że duże, złożone przedsiębiorstwa nie mogą wystarczająco szybko reagować na potrzeby rynku, natomiast firmy małe, zwinne mogą okazać się za słabe do realizacji zadań wymagających dużych zasobów. Nowy model polega na połączeniu ludzi, aktywów, idei w czasową organizację, która po wykonaniu określonego zadania zostaje rozwiązana.

Organizacja wirtualna nie doczekała się jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Pod tym pojęciem rozumie się sieć instytucji lub ich części oraz osób zlokalizowanych w różnych miejscach, pozostających w luźno zorganizowanych nieprzejrzystych strukturach, które łączą wspólny cel – świadczenie szeroko rozumianych usług na rzecz tego samego klienta¹⁸. Według innej definicji, organizacja wirtualna to dynamiczna sieć firm, która przybiera każdorazowo najwłaściwszy kształt w zakresie doboru kooperantów, by najlepiej wypełnić kolejne zlecenie klienta¹⁹. To tymczasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw (dostawców, odbiorców, a nawet konkurentów), połączonych dzięki technologii informacyjnej, by natychmiast wykorzystywać nadarżającą się, szybko mijającą

¹⁷ M. Pańkowska, *Typologia organizacji wirtualnych*, <http://figaro.ac.ekatowice.pl>

¹⁸ P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości. Przełożony kamelion*, „MBA” 1999, nr 3, s. 20–32.

¹⁹ Za: A. Tuhielawicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 110.

jącą sposobność, dzieląc umiejętności, koszty i wzajemny dostęp do rynków²⁰. W odróżnieniu od tradycyjnej organizacji organizacja wirtualna jest niewidoczna, ponieważ pozbawiona jest tradycyjnej struktury fizycznej oraz zarządu. Cechują ją niskie koszty, minimalne nakłady inwestycyjne i wysoka produktywność²¹. Genezy przedsiębiorstw wirtualnych należy doszukiwać się w rozwoju globalnych sieci komputerowych oraz dużym rozproszeniu baz danych. Stanowią one odpowiedź na pojawienie się nowej grupy konsumentów (użytkowników Internetu), którzy w coraz większym stopniu tworzą wirtualne grupy, jednolite pod względem zainteresowań, preferencji, oczekiwań, stylów życia, niezależnie od miejsca, w którym fizycznie się znajdują. Klienci generalnie stają się coraz bardziej wymagający, bardziej otwarci na nowości, często aktualizujący swoje preferencje, co wymusza na przedsiębiorstwach wzmoczenie tempa wprowadzania na rynek nowych, coraz doskonalszych produktów. Organizacje wirtualne wyrosły zatem na gruncie zwiększającego się tempa innowacji i ich wdrożeń oraz wzrastającej, globalnej konkurencji²².

Wspólne cechy organizacji wirtualnych to koncentracja na:

- technologiach (warunkiem łączenia i współpracy firm oraz ludzi oddalonych od siebie jest komunikowanie się przez sieci komputerowe i telekomunikacyjne);
- doskonałości (każdy partner wnosi do organizacji wirtualnej to, co najlepsze);
- wykorzystaniu okazji (jest to główny powód łączenia się przedsiębiorstw);
- zaufaniu (bez zaufania i poczucia wspólnego celu nie byłoby możliwości działania w organizacji tak mało sformalizowanej i pozbawionej twardych narzędzi koordynacji);

²⁰ W. Piotrowski, *Organizacja wirtualna. Kilka uwag a propos*, „MBA” 1999, nr 1, s. 36.

²¹ J. Porębska-Miag, *Organizacja wirtualna – mocne i słabe strony* (w:) *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, R. Knosala (red.), tom I, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s. 138–139.

²² Por. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 188–189.

- rozmytej tożsamości (w organizacjach wirtualnych role nie są tak jednoznaczne jak w modelach tradycyjnych, w których jasno określa się, kto jest konkurentem, kto dostawcą, a kto klientem);
- stałej zmienności (tworzenie ciągle nowych sieci współpracy);
- elastyczności;
- wykorzystaniu wiedzy (jest ona traktowana jako kluczowy zasób organizacji wirtualnej)²³.

Analiza nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, w tym wirtualnych, zachęca do stawiania pytań o **przyszłość hierarchii w organizacjach**. Istnieją na ten temat rozbieżne opinie. Z jednej strony nie brak głosów krytycznych wobec hierarchii, wskazujących na fakt, że centralizacja władzy na stanowiskach kierowniczych przyczynia się do przeciążenia decyzyjnego kierowników i nadmiernej ich koncentracji na czynnościach operacyjnych, związanych z zarządzaniem bieżącą działalnością. Odbywa się to kosztem problemów długofalowych. Prowadzi do zmniejszania rozpiętości kierowania, tworzenia nowych stanowisk i szczebli zarządzania, a więc rozbudowy struktury organizacyjnej w układzie pionowym. To z kolei powoduje wydłużanie się procesu podejmowania decyzji i ich realizacji. Efektem znacznego rozczłonkowania układu hierarchicznego jest dominacja komunikacji pionowej zorientowanej na potrzeby władzy, idąca w parze z osłabieniem komunikacji poziomej zorientowanej na realizację zadań. Negatywny skutki centralizacji odczuwane są szczególnie w warunkach turbulencznego otoczenia. Ślad wyrażnie widoczna jest przewaga stosunków horyzontalnych nad hierarchicznymi w systemach organizacyjnych coraz większej liczby przedsiębiorstw²⁴. Zwolennicy hierarchiczności przekonują jednak, że jest ona istotną i powszechną cechą układów społecznych, biologicznych, fizycznych. Jest formą przystosowania, jaką rozumina struktura przybiera w obliczu złożoności, co pozwala przewidywać jej trwałość w świecie organizacji²⁵. B. R. Kuc pisze: „na (...) pytanie: czy nowe formy zarządzania rozwijające się w «układach poziomych» o przewadze cech wirtualnych eliminują hierarchie

²³ W. Piotrowski, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 36.

²⁴ B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 370–371.

²⁵ Por. H. A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWE, Warszawa 1976, s. 123.

skłoni jesteśmy odpowiedzieć, że nie²⁶. Zdaniem cytowanego autora, struktury wirtualne nie obalają głównego filaru tradycyjnie rozumianego przywództwa. Zmieniają natomiast jego paradygmat. W nowych organizacjach wirtualnych mogą istnieć „hierarchie wirtualne”, a organizacje są i będą bardziej miejscami, w których się myśli, a nie produktami. Źródłem przywództwa, a tym samym hierarchiczności, jest centralność w sieci. Oznacza ona większy dostęp do informacji i możliwość ich przekazywania. Hierarchia, którą znamy zmieni się, przystosowując się do warunków otoczenia, ale nowa, wirtualna, zmniejszająca liczbę swoich szczebli w zależności od stopnia trudności zadania i warunków zewnętrznych nie zniknie²⁷.

1.4. Zachowanie w organizacjach

Najważniejszym i zasadniczo różniącym się od innych składnikiem każdej organizacji są ludzie. Jednostki i grupy społeczne są systemami naturalnymi. Do organizacji wnoszą swoje biologiczne i kulturowe potrzeby, inteligencję, świadomość, wartości, umiejętności, cele, interesy itp. Tylko dzięki ludzkiej organizacji trwają i rozwijają się, choć są oni najbardziej zawodnym jej składnikiem. Zarządzanie podsystemem społecznym (zasobami ludzkimi) jest bardzo trudne. Systemy techniczne są programowane i sterowane, natomiast ludźmi się kieruje, a proces ten jest zawsze grą z inteligentnym partnerem, sojusznikiem lub przeciwnikiem.

Zachowanie się człowieka stanowi jedyny dostępny obserwacji wyznikar aktywności jednostki. Pełni ono funkcję regulacyjną, czyli jest podejmowane przez człowieka po to, by funkcjonowanie jednostki jako pewnego systemu odbywało się w stanie równowagi. Regulacji podlega zarówno równowaga zewnętrzna, czyli układ wzajemnych stosunków człowieka z otoczeniem, jak i równowaga wewnętrzna, czyli układ wzajemnych zależności zachodzących w nim samym. **Zachowania organizacyjne** są systemem zachowań i działań związanych z wykorzystywaniem przez ludzi zadań w pracy oraz osiąganiem celów organizacji. Ich istotą jest zarówno adaptacja do wymogów stawianych jednostce przez otoczenie, jak i przekształcanie rzeczywistości przez podmiot w stanie

działania²⁸. Zdaniem J. F. Terelaka, istotą zachowań organizacyjnych jest definiowanie organizacji (firmy, zakładu pracy) jako systemu społecznego obejmującego cztery funkcje zachowania: zespół stosunków międzyludzkich, struktura grup istniejących w organizacji, system stanowisk i pozycji społecznych. Tak rozumiany system społeczny wyznacza przede wszystkim zarządzania pełniące funkcję integrującą poprzez realizację przez menedżera roli interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej²⁹.

W każdej organizacji przez niezmiernie dużą liczbę zmiennych, związanych z najróżnorodniejszymi cechami systemu organizacyjnego, wyznaczane są zachowania ludzi. Skuteczne funkcjonowanie systemu społecznego organizacji zależy od wielu czynników, dlatego psychologowie i socjologowie od dawna formułują teorie, których podstawowym celem jest ograniczenie nieprzewidywalności ludzkich zachowań w procesie pracy. Ze względu na zmienność i złożoność systemów organizacji, poszczególne teorie pozwalają osiągnąć relatywnie lepsze rezultaty zachowań ludzi z punktu widzenia określonych warunkowań cywilizacyjnych, kulturowych i technicznych³⁰.

Zachowanie jednostki w organizacji, rozumiane jako wszelka znająca odpowiedź, którą daje się na znaczącą sytuację, uwarunkowane jest wieloma czynnikami. Opisując zachowanie jednostki w podstawowej relacji człowiek-środowisko, czynniki te można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowią fizyczne i psychiczne właściwości człowieka. Są one związane z jego organizmem: z budową anatomiczną i funkcjonowaniem poszczególnych układów organizmu. Wśród tych czynników do najbardziej istotnych zalicza się właściwości psychiczne, a pośrednio system nerwowy, zwłaszcza część mózgową i procesy w niej zachodzące, narządy zmysłów (receptory) oraz narządy ruchu (efektory). Stanowią one grupę warunkowań podmiotowych zachowania. Do nich należy również naturalna aktywność własna podmiotu. Drugą

²⁸ Por. T. Tomaszewski, J. Kozielecki, J. Reykowski, A. Frączek, M. Kofka, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*, (w:) *Psychologia*, T. Tomaszewski (red.), PWN, Warszawa 1978, s. 491-492.

²⁹ J. F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 1999, s. 14.

³⁰ Tamże, s. 322.

²⁶ B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 450.

²⁷ Tamże, s. 451-453.

grupę czynników tworzą właściwości środowiska, w którym żyje jednostka oraz cechy sytuacji, która w danej chwili powoduje takie a nie inne zachowanie się. Czynniki te możemy nazwać warunkowaniami przedmiotowymi, środowiskowo-sytuacyjnymi³¹.

Na przebieg zachowania jednostki w organizacji, oprócz wyżej opisywanych czynników działających aktualnie, ma wpływ także historia jednostki, tworzące ją tzw. czynniki psychicznego rozwoju człowieka. Czynniki te to: dziedziczność, aktywność własna, oddziaływanie środowiska. Obecność i wpływ tych czynników na każdą jednostkę zaznacza się w całym jej życiu osobniczym. Pomędzy organizmem a otoczeniem fizycznym, podmiotem i jego środowiskiem zachodzi dynamiczny stan równowagi. O jego specyficznym charakterze właściwym człowiekowi decyduje fakt, iż człowiek odpowiada za zmiany w swoim środowisku nie tylko przystosowaniem się, lecz także czynnie na to środowisko wpływa i dopasowuje jego elementy do siebie i swoich celów. Zachowania indywidualne ludzi są rezultatem wielu złożonych czynników: pewnych cech dziedzicznych, zdolności, charakteru, zdobytych umiejętności, doświadczeń i wpływów otoczenia. Czynniki te tworzą osobowość, czyli całość sposobów myślenia, zachowania, odczuwania, które łącznie tworzą możliwy do wyróżnienia, indywidualny sposób relacji człowieka z otoczeniem.

Zagadnieniem zachowań człowieka w określonych warunkach życia wych i jego osobowości zajmuje się wiele nauk, jak: psychologia (zwłaszcza psychologia społeczna), socjologia, antropologia, nauki polityczne. Badanie zachowań organizacyjnych wymaga niewątpliwie podejścia interdyscyplinarnego, ponieważ ich poznanie wymaga przyjęcia trzech różnych perspektyw:

- **indywidualnej** (realizowanej głównie na gruncie psychologii, obejmującej badania procesu uczenia się, motywacji, osobowości, percepcji, zdolności kierowniczych, zadowolenia z pracy, postaw, umiejętności indywidualnego podejmowania decyzji i związanej z nią umiejętności oceny sytuacji, stresu zawodowego);
- **grupowej** (realizowanej przede wszystkim w obrębie socjologii i psychologii społecznej, dotyczącej takich problemów jak dynamika gru-

pową, komunikacja i konflikty między grupami, zmiany organizacyjne, kultura organizacji, decyzje grupowe);

- **systemowej** (realizowanej w ramach antropologii kultury a koncentrującej się na analizie porównawczej systemów wartości, porównywaniu postaw, kultury i środowiska organizacyjnego, sprawowania władzy w różnych systemach organizacyjnych)³².

W każdej, nawet najmniejszej organizacji istnieje możliwość wpływania na zachowanie się ludzi zgodnie z celami firmy. Efekt tego wpływu jest uzależniony od tego, jak jest on odbierany przez pracowników. Zależy to od osobowości pracownika, od jego umiejętności współdziałania z innymi, od tego, czy jest on zdolny do podjęcia się określonego zadania oraz od jego motywacji do tego działania. Dla kierownika czy właściciela firmy tego rodzaju wiedza na temat pracowników jest niezbydna.

Rolą kierowników w firmie jest przydzielanie obowiązków i kretnych zadań ludziom lub jednostkom organizacyjnym oraz nadzorowanie, czy skutecznie i sprawnie je wykonują, komunikując się w miarę potrzeby z pracownikami. W organizacji pojawiają się również pewne relacje emocjonalne pomiędzy pracownikami, sympatia lub antypatia. Pracownicy zawierają przyjaźnie, powstają więzi i tworzą się grupy nieformalne, z których mogą wynikać nieformalne działania, np.: pomoc w wykonywaniu zadań, zasięgowanie się w miarę potrzeb itp. Członkowie takich grup rozmawiają, rozwijają wspólne zainteresowania, przekazują sobie informacje, co ma wyraźny wpływ na stosunek do firmy, na postawy i zachowania pracowników³³.

Psychologia i socjologia organizacji koncentrują się głównie na systemie zachowań organizacyjnych. Warunkują one sposób osiągnięcia przez jednostki i grupy celów związanych z pracą. Najmniej przewidywalnym elementem każdej organizacji jest właśnie system zachowań organizacyjnych. Stanowią one niestannie zmieniającą się strukturę zdarzeń, która nie ma stałej reprezentacji formalnej. Niewiele o niej wiadomo ponad to, że funkcjonuje. Nie można jej nawet precyzyjnie zdefiniować³⁴. Można natomiast badać i opisywać mechanizmy wewnętrzne i zewnętrzne, które

³² J. F. Terelak, *Psychologia...*, op. cit., s. 16-18.

³³ B. Piasecki, *Ekonomia...*, op. cit., s. 208.

³⁴ *Psychologia...*, J. Strehan (red.), op. cit., s. 322.

³¹ M. Węgrzecka, *Zarys psychologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 46.

wpływają na zachowania jednostek i grup działających w strukturach organizacyjnych, potrzeby ludzi i sposób ich manifestowania oraz zaspokajania. Bez podejmowania tego wysiłku proces zarządzania organizacją byłby wręcz niemożliwy. W tej perspektywie można przyjąć, iż dorobek psychologii i socjologii stał się, zwłaszcza w ostatnich latach, podstawą profesjonalizacji zarządzania.

Rozdział 2

UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ JEDNOSTKI W ORGANIZACJI

• dziedziczenie jako źródło indywidualnych cech człowieka • istota aktywności własnej • środowisko społeczne i przestrzenne jednostki • osobowość społeczna • normy moralne i wartości, ich funkcje • procesy poznawcze człowieka (odbieranie wrażeń, spostrzeganie, myślenie i operacje myślowe, inteligencja, wyobraźnia, uwaga, zdolności, uczucie się) • osobowość – struktura i rozwój • charakter • postawy • obraz siebie, poczucie tożsamości i samoocena • samokontrola • samoakceptacja • motywacja i emocje jako czynniki dynamizujące zachowanie • temperament

2.1. Genetyczny i społeczno-kulturowy kontekst zachowań organizacyjnych

Zachowanie jednostki w organizacji uwarunkowane jest wieloma czynnikami. O jego specyficznym charakterze właściwym jednostce ludzkiej decyduje fakt, iż człowiek aktywnie adaptuje się do swojego środowiska, ale również czynnie na to środowisko wpływa i dopasowuje jego elementy do siebie i swoich celów.

Współczesne badania nad **dziedziczeniem** wyjaśniają podstawowe źródła różnorodności indywidualnych cech człowieka i podstawę różnic indywidualnych występujących w wyposażeniu odziedziczonym po przodkach. Człowiek rodzi się wyposażony w informację genetyczną, która już w życiu płodowym podlega wpływom środowiska. Od momentu

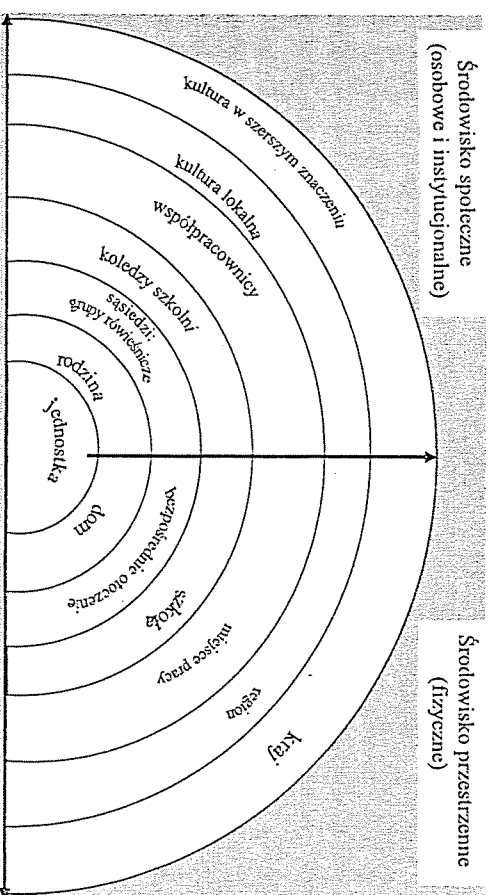
urodzenia informacja ta powoduje jego rozwój i dojrzewanie oraz nabywanie na skutek uczenia się specyficznych form zachowania. Wyposażenie to, zwane genotypem, czyli odziedziczonym zespołem wszystkich genów charakterystycznych dla danej jednostki, jest wynikiem kombinacji chromosomów rodziców. Każda taka kombinacja jest wyborem spośród 2²³ alternatywnych kombinacji. Genotyp jednostki w sposób szczególnie widoczny determinuje cechy temperamentu i inteligencji. Badania nad inteligencją ukazują zbieżność między inteligencją rodziców, a inteligencją ich biologicznych dzieci. Wpływ dziedziczności wzmocniony jest wpływem określonego środowiska rodzinnego i okiełniana w dużym stopniu poziomem inteligencji dziecka. Wyniki badań psychologicznych świadczą o dużym znaczeniu genotypu dla rozwoju dojrzalych form zachowania się jednostki.

Wśród środowiskowo-sytuacyjnych uwarunkowań zachowania można wyróżnić te, których oddziaływanie na jednostkę wiąże się z jej egzystencją jako organizmu. Świat, w którym człowiek żyje, jego środowisko, grupa, do której należy i różne sytuacje życiowe, których doświadcza są podstawowym źródłem i przedmiotem jego aktywności psychicznej. Są to warunki bycia człowiekiem. Związczą środowisko ludzi i sytuacje społeczne mają wpływ na jednostkę i jej zachowanie. Wpływ ten ma z reguły charakter kreatywny, bowiem wprowadza zmiany w zachowaniu się lub nowe formy zachowań. Inni ludzie, z którymi przebywa człowiek w rozlicznych sytuacjach stają się dla niego na tyle ważni, że stanowią wręcz wzory do naśladowania. Związki i zależności, jakie wiążą jednostkę z innymi ludźmi zmuszają ją do poddania się także zamierzonym planowym oddziaływaniom z ich strony: do przejścia od nich wiedzy, wartości, norm postępowania itp. Dzieje się to w toku nauczania i wychowania. Wpływ czynnika, jakim jest środowisko ludzkie, a tym samym grupa, do której należy dana jednostka równie mocno zaznacza się tym, iż środowisko jest niezbędnym przedmiotem uczenia, które żywi człowieka, myśli, które on formuluje, działań, które czyni lub komuś muszą służyć, by ich autor znalazł sens swego istnienia.

Różne kręgi ludzi, to jest różne środowiska, różne grupy społeczne i różne sytuacje społeczne, mają swoje rejonny wpływów w procesie kształtowania się osobowości oraz swoją ogromną siłę doradczego determinowania zachowania się jednostki. Do najważniejszych zalicza się wpływ najbliższej rodziny, szkoły i środowiska pracy, wpływ grupy, do

której człowiek należy. W warunkach domu, szkoły i zakładu pracy dzieje się to, co dla człowieka najważniejsze, co wywołuje emocje i motywuje do stawiania ważnych pytań oraz szukania na nie odpowiedzi. Można zatem stwierdzić, że czynniki środowiskowo-sytuacyjne pobudzają i ukierunkowują różne formy aktywności człowieka. Wpływają one dodatkowo lub ujemnie na proces kształtowania się i dojrzewania jego osobowości.

Zarówno właściwości organizacyjne, własną aktywność człowieka, jak i wpływy środowiska należy rozpatrywać i uwzględniać jako determinanty danego zachowania się działające doradźnie oraz czynniki, które działając w ciągu całego życia jednostki doprowadziły do określonego sposobu indywidualnego reagowania na daną sytuację¹ (por. rysunek 1.2.).



Rysunek 1.2. Wyznaczniki środowiska jednostki

Źródło: J. Sreclau, A. Jurkowski, Z. Putkiewicz, *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa 1997, s. 68.

Życie psychiczne jednostki ludzkiej, jej procesy psychiczne kształtują się i rozwijają we wzajemnym oddziaływaniu środowiska na organizm i organizm na środowisko. Dążeniem każdego organizmu jest

¹ J. Sreclau, A. Jurkowski, Z. Putkiewicz, *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa 1997, s. 68.

poznanie warunków środowiska i ustosunkowanie się do niego, w czym podstawową rolę odgrywa psychika jednostki. Dzięki psychice jako funkcji kory mózgowej, można poznać zjawiska otaczającego świata, a znając je, zmieniać, dostosowywać do własnych potrzeb jak i potrzeb grupy, w której jednostka funkcjonuje².

Człowiek żyjący w grupie poddany jest jej oddziaływaniu. W rezultacie grupa wykształca w każdym ze swoich członków **osobowość społeczną**. Istotę osobowości tworzą:

- *elementy biogenne* – właściwości anatomiczne, wzrost, budowa organizmu, właściwości fizjologiczne, działalność gruczołów, hormonów;
 - *elementy psychogenne* – pamięć, wola, wyobraźnia, uczucia intelektualna, spostrzeżenie, temperament;
 - *elementy socjogenne* – ideał kulturowy człowieka, wyobrażany i akceptowany przez grupę i społeczeństwo; role społeczne i statusy; jaźń subiektywna; jaźń odzwieczicielona; zwyczaje, obyczaje, sankcje³.
- Osobowość społeczna może być utożsamiana z ostatnią z wymienionych grup czynników. Znajdujący się wśród nich kulturowy ideał osobowości stanowi pewien wzór, według którego człowiek podlega procesowi socjalizacji. Ideał ten tworzony jest w grupie jako wzór do naśladowania przez jej członków. Jest to element dynamiczny: zmieniające się czasy, ustroje społeczne zmieniają również kulturowy ideał osobowości.

Drugim elementem osobowości społecznej jest **rola społeczna**. Można ją zdefiniować jako względnie stały i wewnątrznie spójny system zachowań, będących reakcjami na zachowanie innych osób, przebiegających według mniej lub bardziej ustalonego wzoru. Każda jednostka pełni bardzo wiele ról społecznych w jednej lub w kilku grupach. Role społeczne, które człowiek odgrywa od dzieciństwa do późnej starości, stają się rzeczywistymi elementami jego osobowości, ponieważ ucząc się swoich ról i odgrywając je, identyfikuje się z nimi, angażując emocjonalnie i przyswajając jako części swego „ja”, utrwalając w sobie wyznaczone i akceptowane w grupach wzory zachowań⁴. Analizując zna-

² M. Węgrzecka, *Zarys psychologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 48.

³ M. Holsten-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1997, s. 20.

⁴ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1971, s. 132.

czenie osobowości społecznej dla zachowań jednostki w organizacji warto zauważyć, że każdy człowiek, z którym słyka się dana jednostka, jest wychowany według jakiegoś kulturowego ideału osobowości, co prowadzi do różnic między poszczególными jednostkami. Ponadto każda spotykana jednostka pełni wiele różnych ról społecznych, z których każda ma swoje prawa i obowiązki. W związku z tym, że każda rola jest inna, może zachodzić konflikt między rolami, a właściwie oczekiwaniami, jakie się z nimi wiążą.

Socjologia wskazuje, że każda jednostka o osobowości społecznej stanowi niejako wytwór społeczeństwa. Jest to rodzaj związku jaki zachodzi między jednostką, a społeczeństwem. Można mówić i o odwrotnej zależności, a mianowicie, że życie społeczne jest zależne od stosunków między jednostkami, od ich zachowań społecznych. Nie tylko więc stosunki między jednostkami, ale i między jednostką a społeczeństwem decydują o sposobie zachowania jednostki w grupie i jej życiu społecznym.

W każdej grupie, do której jednostka należy istnieją różnego rodzaju **normy i wartości**. Człowiek, niezależnie od swojej pozycji społecznej, podporządkowuje się normom i wartościom, które uważa za słuszne. Nieustannie doskonalą się, unikając czynów, za sprawą których mógłby się stać tym, kim nie chce być, kogo nie szanuje i nie uważa za wzór. Normy w swej treści stanowią zespoły określonych nakazów i zakazów skierowanych do konkretnych adresatów. Normy powstają według różnych kryteriów. Jednym z nich jest **kryterium moralne**, które związane jest z przyjęciem określonej koncepcji dobra. Innym kryterium jest **kryterium rozumu**. Człowiek, dzięki posiadanej umiejętności logicznego myślenia, jest w stanie obracć właściwy kierunek postępowania. Następnym kryterium jest **kryterium osobowości**, które mówi o tym, iż ocena konkretnego czynu (pod względem moralnym) wiąże się z osobowością danego człowieka. Każdy człowiek potrafi rozpoznawać i doceniać wagę swoich czynów. **Kryterium prawdy**, czyli rozumowa kwalifikacja tego wszystkiego, co dla danego człowieka oznaczać może prawdę. **Kryterium sumienia** pojawia się wówczas, gdy uświadomiamy sobie fakt istnienia drugiego człowieka oraz prawdę głoszoną przez innych ludzi. Następnym kryterium jest **kryterium wolności**. Jest to przyjęcie istnienia prawdy, także prawdy o dobru drugiego człowieka, czyli możliwości rozróżnienia tego, co jest dobrem dla danej osoby. Ostatnim kryterium jest **kryterium poczucia się do odpowiedzialności**. Odnosi się ono na przykład do

podjęcia pracownika do wykonywanej pracy, czyli do zaangażowania w jej wykonywanie. Dotyczy ono również prawdy, poszanowania wolności i godności, zarówno swojej, jak i innego człowieka⁵. Można zatem przyjąć, iż normy powstają według różnych kryteriów. Warto podkreślić, że każda jednostka tworzy normy według kryteriów, które są jej najbliższe, które uznaje za najważniejsze. To kryterium, które dla jednej osoby jest najważniejsze, stoi najwyższej w hierarchii jej potrzeb, u innej może być znacznie mniej istotne⁶.

Człowiek w swoim życiu ma do czynienia z różnymi normami i wartościami, do których dąży i których pożąda. Wyodrębiono kilka rodzajów norm. Mogą one być podawane bez uzasadnienia, ich źródłem jest rozum każdego człowieka. Mogą być także uzasadniane poprzez wskazanie celu, któremu ma służyć zachowanie określone ich treścią. Normy mogą także sugerować zachowanie w jeden ściśle określony sposób (bezwzględne) oraz wskazywać na konieczność dostosowania zachowania do określonej sytuacji, zdarzenia (względne). Normy dzieli się ze względu na ich genezę na: normy etyczne, prawne, religijne, moralne. Istotną kwestią jest także to, kogo dotyczy czyn określony w normie: czy dotyczy nas samych, czy też innych osób. Często dochodzi tu do pewnego relatywizmu. Z reguły człowiek stara się nieco odmiennie interpretować tę samą normę, gdy dotyczy jego samego, bądź grupy do której należy a inaczej, gdy dotyczy innych, zwłaszcza obcych osób.

Wartość stanowi to, co jest pożądane przez daną jednostkę, czy też grupę do której ona należy, do czego dana osoba dąży ze względu na swoje potrzeby egzystencjalne (pieniądz, dobra materialne), poznawcze (wiedza), estetyczne (piękno). Poszczególne jednostki, chcąc osiągnąć określoną wartość, starają się podejmować konkretne działania oraz sposoby zachowania się w celu jej osiągnięcia. Ocena wartości uwidacznia się w tym, jak intensywnie dana osoba dąży do jej osiągnięcia. Im ocena danego przedmiotu jest wyższa, tym bardziej intensywnie działania będą podejmowane w celu jego osiągnięcia. Hierarchia wartości ma charakter indywidualny. W ocenie jednych wartością najważ-

niejszą może być osiągnięcie odpowiedniego wykształcenia, a inni będą dążyć intensywnie do zdobywania dóbr materialnych, oceniając je jako najbardziej wartościowe.

Świat wartości tworzą elementy, które występują w środowisku naturalnym, jak i społecznym. Jeżeli jednostka uzna elementy za ważne, wówczas stają się one dla niej wartościami. Jeśli pewne wytwory są dla osób żyjących w danej grupie szczególnie cenne, można powiedzieć, że są wartościami istniejącymi obiektywnie. Większość ludzi najwyższej ceni sobie pewne ideały, wzorce zachowań i chcąc się do nich dostosować, zabiega, aby dojść do wybranego przez siebie ideału. O takich wartościach mówimy, że istnieją subiektywnie.

Wartości można podzielić na:

- **autoteliczne** – będące wartościami samymimi w sobie; oraz **instrumenalne** – umożliwiające realizację wartości autotelicznych;
- **deklarowane** – będące wartościami cenionymi w społeczeństwie, możemy deklarować, że będziemy je realizować;
- **realizowane** – czyli te, które będziemy faktycznie realizować krok po kroku;
- **abstrakcyjne** – ściśle określone jak np. równość, wolność, braterstwo; oraz **konkretne** – indywidualne dla każdego człowieka;
- **trwałe** – czyli kulturowane od jakiegoś czasu i przekazywane z pokolenia na pokolenie, stabilne; oraz **elementarne** – będące wartościami krótkotrwałymi, przelotnymi;
- **racjonalne** – opierające się na naszym rozumie; oraz **trudne** – irracjonalne, a często wręcz niemożliwe do zrealizowania⁷.

Na podstawie wyżej przedstawionej typologii wartości można stwierdzić, iż poszczególne typy występują parami. Obok wartości realnych, możliwych do realizacji występują również takie, które z założenia mogą być od nich lepsze, jednakże ich realizacja w danej grupie, czy przez określoną osobę jest z reguły niemożliwa.

Wartości wpływające na zachowanie poszczególnych jednostek, czy grup pełnią określone funkcje. Są wartości, do których realizacji niezbędny jest udział pewnej grupy osób. Wartości te łączą je i integrują, pełniąc **funkcję integracyjną**. Osoby wyznając wspólnie wartości, integrują się w grupie, są wobec siebie solidarne. Argumenty takiej grupy

⁵ J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1986, s. 194, 218.

⁶ S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Ekonomiczne „Zak”, Warszawa 1998, s. 206.

⁷ J. Reykowski, *Motywacja, postawy... op. cit.*, s. 163, 203.

są mocniejsze niż jednostki, w wyniku czego grupa zaczyna się liczyć w pewnych kręgach, a dzięki temu może szybciej i lepiej realizować swoje cele. Warunkiem realizacji wspólnych wartości jest zaangażowanie i dążenie do niej wszystkich zainteresowanych. Osoby nieuznające tych wartości są izolowane, czasami odrzucone przez grupę⁸.

Człowiek dążąc do osiągnięcia pewnej wartości, którą uznaje za najważniejszą, zmuszony jest do ciągłego poszerzania swojej wiedzy, rozwijania swojej osobowości. Dzięki temu staje się coraz bardziej twórczy, kreatywny, nastawiony na innowacyjność. Uwidacznia się tu **funkcja inspirująca** wartości.

Wszystkie działania, które człowiek podejmuje w swoim życiu są oceniane. Zdarza się, iż w społeczeństwie wartości wyznawane przez jednostki uznawane są za niepotrzebne, zagrożające wartościami kulturowym w danej społeczności. Społeczństwo w takim przypadku stosuje wobec jednostek preferujących odmienne wartości określone sankcje. Gdy działania takie nie są podejmowane, danej zbiorowości społecznej, systemowi społecznemu czy też grupie społecznej grozi rozpad. Dlatego też poszczególne jednostki łączą się w określone grupy, aby bronić zagrożonych wartości. W tym kontekście można zatem identyfikować kolejną funkcję wartości – **funkcję zabezpieczającą**⁹.

Obowiązujące normy i wartości, do których cały czas dąży człowiek wywierają duży wpływ na jego zachowanie. Normy zawierające w swej treści określone nakazy i zakazy, wymuszają niejako zachowanie człowieka w pewnych sytuacjach grupowych. Jednostka może nie podporządkować się danym normom, jednakże wówczas musi liczyć się z sankcjami ze strony grupy. Sankcje te z kolei powodować będą znaczne utrudnienia w dążeniu do wybranych przez siebie wartości. Również i same wartości stanowią przyczynę określonego zachowania się jednostki czy całej grupy. Dążenie do ich osiągnięcia wymusza, podobnie jak w przypadku norm, odpowiednie zachowanie się jednostki jak i całej grupy. Szczególnie duże znaczenie mają tutaj wartości etyczne, moralne, religijne, które w bardzo dużym stopniu wpływają na zachowanie jednostki w grupie.

⁸ Tamże, s. 248–249.

⁹ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1984, s. 383.

2.2. Możliwości poznawcze a zachowanie w organizacji

Możliwości poznawcze pozwalają człowiekowi na zdobycie orientacji w otoczeniu. Podstawową orientację umożliwiającą przede wszystkim **procesy wrażeń i spostrzeżenia**, bardziej dokładną – **procesy myślenia**, które są pośrednim i uogólnionym poznaniem. Orientacja w otoczeniu, w grupie potrzebna jest człowiekowi do właściwego ustosunkowania się do aktualnego otoczenia i przystosowania się do jego wymagań. Zachowanie się człowieka jest możliwe dzięki temu, iż orientuje się on w danej sytuacji. Tylko dzięki procesom poznawczym człowiek czyni z przedmiotów, ludzi, zdarzeń, własnej osoby sytuację we właściwym sensie. Sytuację tę stara się on dalej zgłębić i na nią dopiero odpowiada w określony sposób. Na specyficzne zachowanie się poznawcze wobec tego, co się prezentuje człowiekowi w otoczeniu i w nim samym, pozwalają określone fizjologiczne właściwości aktywności psychicznej. Wyznaczają one możliwości poznawcze człowieka. Dzięki nim podmiot stwierdza istnienie i cechy przedmiotów w danej sytuacji.

Nie wszystko, co dzieje się w fizycznym otoczeniu ma wpływ na zachowanie się człowieka. Podstawowym ograniczeniem jest budowa organizmu, jego struktura. Drogą, którą wpływ mogą się dokonać, są narządy receptoryczne. Ich budowa i zasady funkcjonowania pozwalają na przyjęcie pobudzeń spowodowanych zmianami w określonych granicach. Jeśli bodźce nie przekroczą minimalnych progowych wartości, wówczas zmiana w otoczeniu nie zostanie w ogóle zarejestrowana przez organizm. Fakt iż to, co dzieje się w otoczeniu, może spowodować jedynie takie zmiany w nim, na jakie pozwala jego budowa i funkcje, ma kluczowe znaczenie dla całej aktywności człowieka w grupie.

Narządy zmysłowe (receptory) stanowią fizjologiczną podstawę wybiórczego uzyskiwania informacji o środowisku zewnętrznym, a także wewnętrznym, o stanie własnego ciała. Receptory zmysłowe rozniane są po całym ciele (receptory dotykowe i bólowe), oraz skupione w sposób pozwalający na odbiór złożonych bodźców określonego typu (np. siatkówka oka). O stanie środowiska zewnętrznego informują receptory kontaktowe (smaku, dotyku, temperatury, wężchu) oraz receptory zdatne, teleoreceptory (oko, ucho). Każdy narząd zmysłowy odbiera jedynie swoje dla siebie rodzaje bodźców (energii). Dzięki specyficznej budowie i funkcjonowaniu informują one o rodzaju bodźców, o umiejscow-

wieniu ich w przestrzeni, a także o sile i innych cechach tych bodźców. Dominującą rolę wśród źródeł informacji w przypadku człowieka odgrywa zmysł wzroku i słuchu. Również wrodzone formy aktywności, jak odruchy bezwarunkowe, czy reakcje instynktowe, określają zakres możliwości odpowiedzi organizmu na zmiany w środowisku¹⁰.

Struktura organizmu oraz sposoby jego funkcjonowania dają człowiekowi możliwości wytworzenia indywidualnych, niezwykle złożonych sposobów dostosowania swoich reakcji do zmian w środowisku. Dzięki swej inteligencji może on nie tylko ustosunkować się do zmian niezależnych od niego, lecz je przewidywać, wywoływać, modyfikować i wytwarzać w sobie nowe formy odpowiedzi na sytuacje, nawet te najtrudniejsze.

Informacje odbierane przez narządy zmysłowe przekazywane są przez drogi nerwowe do odpowiednich parti kory mózgowej. Narządy zmysłowe są szczególnymi przetwornikami biologicznymi, w których pobudzające je rodzaje energii przetwarzane są na impulsy nerwowe biegnące do centralnej części systemu nerwowego – mózgowia. Mózg opracowujący dochodzące dane jest następnym przetwornikiem pobudzeń nerwowych, dzięki którym kształtują się określone treści psychiczne. Kora wysyła także ważne impulsy uruchamiające odpowiednie narządy organizmu (efektory – np. mięśnie). Efektom podrażnienia zakończeń nerwowych w narządzie zmysłowym, dzięki przetworzeniu pobudzeń i ich opracowaniu, jest powstanie psychicznego przeżycia wrażenia zmysłowego: czerwienu, ciepła, ucisku, woni spaleniźny itp.¹¹

We wrażeniu zmysłowym zawarte są elementarne informacje o cechach świata fizycznego. Jest ono zatem zjawiskiem psychicznym należącym do procesów poznawczych. Powstaje na skutek zadziałania określonego bodźca na odpowiedni receptor i jest odzwierciedleniem danej cechy bodźca w świadomości jednostki. Najwięcej istotnych, subtelnie zróżnicowanych informacji o świecie człowiek uzyskuje poprzez zmysły wzroku i słuchu, zwane zmysłami przestrzennymi, we wrażeniach wzrokowych i dźwiękowych. Zdając sobie sprawę z wyjątkowej roli obu tych zmysłów w poznawaniu rzeczywistości nie można lekceważyć

¹⁰ J. Srebnau, A. Jurkowski, Z. Pulkiewicz, *Podstawy psychologii...*, op. cit., s. 67–68

¹¹ *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom II, J. Srebnau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 26–27.

pozostałych zmysłów, które dostarczają informacje o otaczającym świecie (dane dotykowe, zapachowe, ruchowe) oraz o własnym organizmie (dane z receptorów trzewnych, bólowych, postawy ciała). Wszystkie one razem stanowią podstawę ogólnego, stale obecnego, a przeważnie nie uświadamianego poczucia siebie (własnego ciała) i bycia w świecie wśród tego, co człowieka otacza.

Możliwości poznawcze człowieka określone są przebiegiem procesów poznawczych sprostregania i myślenia. Warunki fizjologiczne pozwalają na opracowywanie informacji dostarczanych na bieżąco z narządów zmysłów, a także wcześniej zarejestrowanych i przechowywanych dzięki pamięci i uczeniu się, w danym momencie zakwalifikowanych. Urzeczywistnienie możliwości poznawczych przez człowieka jest sprawą jego indywidualnego wyposażenia dziedzicznego oraz zdobytych doświadczeń.

Jednostka ludzka w swojej działalności i w zdobywaniu orientacji w otaczającym ją świecie zwraca uwagę nie tylko na poszczególne cechy zjawisk i przedmiotów, ale również obserwuje całe przedmioty. Obserwując dany przedmiot odbiera wrażenia nie tylko jego barwy, dźwięku, nacisku, temperatury, ale widzi cały jego kształt i wielkość, a to jest możliwe dopiero w procesie sprostregania. **Sprostreganie** jest złożonym procesem psychicznym, bierze w nim udział jednocześnie kilka receptorów, a poszczególne wrażenia łączą się w sensowną całość dzięki funkcji syntezy kory mózgowej. W sprostreganiu łączą się nie tylko poszczególne wrażenia, ale również pewne zależności i stosunki zachodzące między częściami sprostreganego przedmiotu. Na dokładne sprostreganie istotny wpływ wywiera uprzednie doświadczenie człowieka, jego wiedza, zainteresowania i pamięć. Zależność sprostregania od doświadczenia, wiedzy, zainteresowania, poglądów i przekonań nazywamy apercepcją. Dzięki niej organizacja sprostregania u jednego człowieka jest zupełnie inna niż u drugiego, a nowe treści sprostregane są w określonej strukturze. Polega ona na możliwości wyodrębniania tego, co istotne, na wykrywaniu związków w samym zjawisku, jak i porównywaniu z poprzednimi zjawiskami. W apercepcji biorą udział procesy myślowe: porównywanie, różnicowanie, analiza i inne¹².

¹² M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1999, s. 150–154.

Wśród ludzi wyodrębniamy dwa typy sposterzeżeń. Pierwszy typ charakteryzuje się sposterzeganiem obiektywnym, drugi sposterzeganiem subiektywnym. Typ o sposterzeganiu obiektywnym sposterzeга bardzo dokładnie to, co rzeczywiście istnieje, nie interpretując ani niczego nie dodając. Sposterzeга przedmioty i fakty takie, jakie są, a swoje sposterzezenia relacjonuje dokładnie. Natomiast typ o sposterzeganiu subiektywnym widzi nie tylko to, co istnieje, ale znacznie więcej, a nawet to co chciałby zobaczyć. W czasie relacjonowania sposterzezeń nie tylko przekazuje to, co widział czy słyszał, lecz jednocześnie interpretuje sposterzeganą zjawiska, stara się je wytłumaczyć, szuka uogólnienia czy wyjaśnienia sposterzeganego zjawiska. W sposterzeganiu biorą udział również przeżycia emocjonalne jednostki. Zaburzają one często dokładność sposterzeżeń, wpływają na interpretowanie sposterzeganych zdarzeń i faktów¹³. Człowiek nie tylko sposterzeга i zapamiętuje zjawiska i przedmioty, ale posiada także zdolność uświadomienia ich sobie po pewnym czasie, potrafi wywoływać ich obraz w swojej świadomości. Określamy to jako unicjęność wyobrażenia sobie tego, co dawniej zostało sposterzeganego.

Wyobrażenia to proces psychiczny polegający na odtworzeniu przedmiotów dawniej sposterzeganych lub tworzeniu nowych z połączenia znanych elementów. Wyobrażenia aktualizuje poprzednie doświadczenia człowieka w formie obrazów i dlatego istnieje związek między wyobrażeniem a pamięcią obrazową. Pamięć obrazowa jednak dąży do dokładnego reprodukcjonowania minionego doświadczenia, a wyobrażenia nie zawsze dają dokładny obraz, odchodząc od wzoru lub tworząc nowe obrazy ze znanych elementów. Wyobrażenia w węższym ujęciu jest rozumiana jako twórce przekształcenie poprzedniego doświadczenia. Nie dąży ona do obiektywnego odtworzenia przeszłości, ale do swobodnej reprodukcji obrazów przeszłości. Przekształcenia mogą być tak znaczne, że jedynką na podstawie posiadanych wiadomości i doświadczenia może stworzyć obraz tego, czego pragnie, o czym marzy, ale co w danym momencie nie istnieje w rzeczywistości lub może nawet nie istnieć i w przyszłości. Wyobrażenia nie są jednak fałszywym przedstawieniem rzeczywistości, a przekształcenia nie prowadzą do błędnego poznania rzeczywistości, lecz pogłębiają ją i modyfikują. Odbiegając od rzeczy-

¹³ M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 61-64.

wistości tworzy się obrazy fantastyczne, modyfikuje dotychczasowe schematy działania ludzkiego, szuka bardziej korzystnych rozwiązań w danej dziedzinie. Dzięki wyobrażeni przewidywana jest przyszłość i wiele różnorodnych urządzeń ułatwiających człowiekowi działalność oraz funkcjonowanie w otaczającej go rzeczywistości¹⁴.

Jedną z wielu możliwości poznawczych człowieka jest **uwaga**. Uwagę określa się jako proces psychiczny polegający na unicjęności koncentrowania świadomości jednostki na określonych przedmiotach lub zjawiskach otaczającego świata. Skierowanie uwagi na określone zjawisko przypomina czy aktualnie występujące, wydobycia je z masy innych zjawisk i zmusza do zajmowania się nim. Wszystkie inne zjawiska, nawet współtowarzyszące, pozostają na peryferiach świadomości i nie odgrywają żadnej roli. Tylko to, na czym skoncentrowana jest świadomość ma dla jednostki znaczenie. Uwaga jest procesem psychicznym współtowarzyszącym wszystkim innym procesom. Bez koncentracji uwagi nie byłoby dokładnego sposterzegania, dobrego zapamiętania, pełnych wyobrażeń, nieprzerwanego toku rozumowania czy myślenia o danym zjawisku. Uwaga jest więc nie tylko właściwością psychiki człowieka, ale równocześnie swoją cechą wszystkich procesów psychicznych. W różnych sytuacjach napięcie uwagi może być różne: od słabego do najwyższego; może się koncentrować na jednej z cech sposterzeganego przedmiotu, na jakiejś prostej myśli lub rozpraszac na wiele obiektów. Określony poziom uwagi może być spowodowany czynnikami zewnętrznymi – mamy wówczas do czynienia z tzw. uwagą mimowolną, swobodną i bierną. Skierować na coś uwagę można dzięki czynnikom wewnętrznym, podmiotowym – będzie to wówczas uwaga dowolna, kierowana, czynna¹⁵.

Dotarcie do istoty sposterzeganych zdarzeń i zjawisk zachodzących w otaczającym świecie możliwe jest dzięki **czynności myślenia**. Myślenie jest warunkiem zachowania się adekwatnego do sytuacji. Czyni ono sytuację zrozumiałą, wydobycia z niej to, co stanowi lub nadaje jej sens. Czynność myślenia, zwłaszcza w sytuacjach zadaniowych, przebiega w sposób zorganizowany, zmierza do określonych wyników, takich jak zorientowanie się w zadaniu, zrozumienie sensu zdarzeń, wy-

¹⁴ Tamże, s. 65.

¹⁵ *Psychologia*, tom II, J. Srebnik (red.), op. cit., s. 95-96.

tworzenie pojęcia, sądu, myśli. Istotą czynności myślenia jest operowanie informacjami: danymi sprostżeniami lub aktualizowanymi wiadomościami. Przekształcenie sytuacji dokonuje się poprzez porządkowanie i selekcjonowanie zebranych informacji. Podstawowym celem i zadaniem myślenia jest orientacja w rzeczywistości. Wiedzieć, co jest wokół, jakie jest, jakie są funkcje, znaczenia i przeznaczenia tego co jest, dlatego tak właśnie jest i od czego to zależy – tym pytaniem służy myślenie w zakresie orientacji. Dalsze wykorzystanie myślenia wiąże się z praktycznym oddziaływaniem człowieka na tę rzeczywistość, z podejmowaniem różnego rodzaju decyzji i z ich realizowaniem.

Podstawowymi **operacjami myślowymi** są: analizowanie, syntezyzowanie, abstrahowanie, uogólnianie i porównywanie. Podstawowym celem myślenia jest utworzenie pojęcia poznanego przedmiotu. Pojęciem stanowią w umyśle człowieka reprezentacje rzeczywistości. Są one znaczącymi pozostałościami poznawczych doświadczeń człowieka. Treścią swoją odzworowują istotne i ogólne właściwości dla danej klasy przedmiotów, a także stosunki łączące elementy rzeczywistości. Operowanie pojęciami nazwą, terminem, jest ważnym etapem procesu tworzenia się pojęć. Pojęcia, którymi dysponuje człowiek, tworzą złożony zasób jego wiedzy. Wiedza ta jest tym pewniejsza, trwalsza i bardziej przydatna, im lepiej zhierarchizowane są jej treści zawarte w pojęciach i im bardziej adekwatnie oddają one złożoność, powiązanie i zhierarchizowanie przedmiotów i zdarzeń stanowiących rzeczywistość otaczającą człowieka¹⁶.

Powodzenie w rozwiązywaniu różnych sytuacji życiowych jest podstawa stale dokonującego się procesu adaptacji do zmiennych warunków życia. Jego wyniki wyznaczają dla jednostki możliwe i faktyczne korzyści osobiste oraz możliwe i faktyczne sposoby oddziaływania na otaczający świat, grupę, w której funkcjonuje jednostka i na siebie samą. Układ okoliczności i warunków jest jednym z wyznaczników zachowania i jego efektów. Drugim równie ważnym wyznacznikiem, jest zasób jego doświadczeń oraz możliwości jego wzbogacania i wykorzystania. Potencjał ujawnia się w różnych momentach rozwiązywania zadań pod postacią różnych sprawności umysłowych, które zostały wytworzone na bazie wrodzonych załączników. **Zdolności** można określić jako

¹⁶ M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 66–86.

względnie stałe właściwości człowieka, które sprawiają, że przy względnie jednokowej motywacji i uprzednim przygotowaniu, poszczególne jednostki osiągają w porównywalnych warunkach zewnętrznych różne rezultaty w uczeniu się i działaniu. Rozmaite sprawności przydatne w sytuacjach zadaniowych, na przykład: sprawność orientacji w całości sytuacji, sprawność w zbieraniu brakujących ukrytych informacji oraz usuwaniu zbędnych danych opierają się na podstawowych zdolnościach, takich jak sprostżegawczość, zdolność sterowania sprostżeganiem, abstrahowania, uogólniania, porównywania, rozumowania. Rozumienie i zorganizowanie sytuacji zadaniowej oraz dalsza praca nad uporządkowaniem informacjami opiera się na zdolności zapamiętywania. Poza przedstawionymi zdolnościami ogólnymi umożliwiającymi osiąganie postępu w poznawaniu rzeczywistości i działaniu w niej, w nie mniejszym stopniu liczą się: zasób wiadomości (bogatwo rozumianych pojęć, metod i zasad działania), wyobrażenia, operowania słowem, znakami, symbolami. Wszystkie wymienione zdolności ogólne obejmują się wspólnym mianem **inteligencji**¹⁷. Jedną z definicji inteligencji uznaje ją za najlepszy instrument przystosowania się jednostki do najtrudniejszych nawet sytuacji. W psychologii istnieje wiele ujęć koncepcji inteligencji. Pomijając różnice między skrajnymi poglądami należy podkreślić, iż inteligencja to zespół zdolności umysłowych mających wpływ na sprawność działań wymagających uczenia się i myślenia.

Na poziom wykonania różnego rodzaju zadań stawianych przez organizację mają wpływ nie tylko zdolności ogólne, ale także zdolności specjalne. Rozwiązywanie różnego typu zadań często stawia przed rozwiązującymi wymagania posiadania bardzo szczególnych możliwości i to różniących w znacznym stopniu. Zdolności specjalne, na przykład matematyczne, malarskie, muzyczne, techniczne, organizatorskie, pozwalają wykonywać pewne czynności efektywnie i przy stosunkowo niewielkim wysiłku, co daje jednostce możliwość wpływu na jej zachowanie i funkcjonowanie w grupie¹⁸.

Zdolności ogólne jak i specjalne nie posiadałyby znaczenia, gdyby człowiek od chwili urodzenia się nie uczestniczył w **procesie uczenia się**. Istota uczenia się polega na kumulowaniu doświadczeń, natomiast

¹⁷ P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1999, s. 427.

¹⁸ M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 88–89.

panięć i zdolność zapamiętywania stanowią podłoże i warunek niezbędny do uczenia się. Doświadczenia jednostki narastając organizują się kolejno nabywane informacje są opracowywane i włączane w istniejący już zasób wiadomości czy umiejętności. Od właściwości pamięci zależy więc w głównej mierze uczenie się rozumiane jako trwające nieustannie kumulowanie doświadczeń, zmieniające uprzednie sposoby zachowania się oraz przygotowujące nowe sposoby zachowania jednostki. Za wyniki uczenia się można uznać względnie trwałe zmiany zachodzące w zachowaniu jednostki pod wpływem doświadczeń lub wprowadzające ważne elementy do jej doświadczeń. Proces uczenia się ma charakter nieustanny i spontaniczny w odniesieniu do większości doświadczeń jednostki.

Efekty procesu uczenia się ulegają zwielokrotnieniu dzięki czynnościom uczenia się. Istotę tych czynności stanowi zamierzone, świadome i aktywne zdobywanie doświadczeń. Są to te fazy procesu uczenia się, na które jednostka ma wpływ, dzięki czemu może zmniejszać tempo, intensywność nabywania doświadczeń oraz sposób organizowania wiedzy i umiejętności wywodzących się z nich. Udział zdolności jest więc tu ogromnie ważny i wyraźny, od nich bowiem zależy orientacja i kontrolowanie sytuacji, stopień samowiedzy i samokontroli, a zatem to jakie będą niektóre doświadczenia i co z nich zostanie w człowieku¹⁹. Znajomość prawidłowości procesu uczenia się i zasad efektywnego uczenia się zwiększa intelektualne możliwości człowieka. Jest też warunkiem skutecznego oddziaływania na ludzi w sytuacjach, w których szczególnie chodzi o najmniejsze koszty, o ograniczenie strat i o pełny sukces, co wiąże się ściśle z funkcjonowaniem jednostki w grupie.

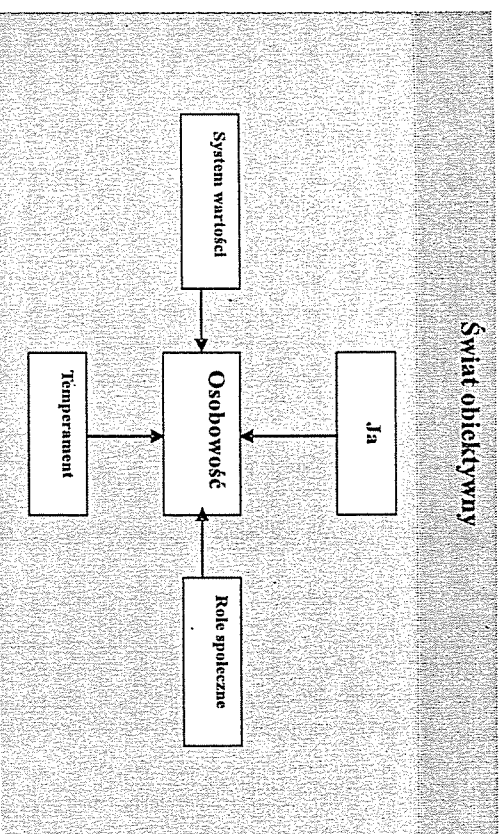
2.3. Znaczenie osobowości

Obserwując zachowanie ludzi można stwierdzić, że nie zawsze zależy ono od czynników zewnętrznych i że nie ma ścisłej zależności między działającymi bodźcami, a reakcją na nie. Ten fakt każe zwrócić uwagę na samą naturę człowieka i w niej szukać odpowiedzi na pytanie, co wpływa na zachowanie jednostki. Stwierdzono między innymi, że zachowanie ludzi charakteryzuje się pewną stałością i w tych samych sytuacjach ten

¹⁹ W. Domachowski, *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2000, s. 76.

sam człowiek reaguje bardzo podobnie lub wręcz tak samo. Natomiast różni ludzie znajdujący się w tych samych sytuacjach reagują różnie. Znając reakcje poszczególnych osób, można z dużym prawdopodobieństwem przewidywać ich reakcje w określonych sytuacjach.

Osobowość rozwija się w trakcie życia jednostki. Z chwilą narodzin dziecka istnieją jedynie wrodzone zadatki anatomiczno-fizjologiczne, wpływające na dalszy rozwój, ale nie określające go ściśle. Człowiek od urodzenia nawiązuje kontakty ze środowiskiem społecznym, co wpływa w sposób decydujący na kształtowanie się osobowości. Poznaje świat, rozwija swoje zdolności i zainteresowania, kształtuje potrzeby i postawy wchodząc ze środowiskiem w aktywny kontakt. Aktywność ta ma istotny i ukierunkowany wpływ na rozwój osobowości²⁰. Strukturę osobowości człowieka można przedstawić jak na rysunku 2.2. Zgodnie z jego treścią można wnioskować, że podstawą każdej osobowości jest wyodrębnienie własnej jaźni. Wpływ na proces kształtowania własnej jaźni mają takie czynniki jak: temperament, samoocena, socjalizacja oraz moralność²¹.



Rysunek 2.2. Struktura osobowości

Źródło: J. F. Terełak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 77.

²⁰ J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985, s. 396–397.

²¹ J. F. Terełak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 77.

Zagadnienie osobowości człowieka tłumaczy wiele różnych teorii. Jedną z nich mówi, że zachowanie człowieka zależy od jego cech stałych lub względnie stałych, które wyznaczają sposoby jego zachowania. Zespół cech regulujących zachowanie się jednostki, niedostępnych dla obserwacji, ale różniących reakcje poszczególnych ludzi nazywano osobowością. Tak powstała teoria cech wyjaśniająca strukturę osobowości. Jej przedstawicielem był C. W. Allport. Teoria ta definiuje osobowość jako zespół właściwości (cech), będących wewnętrznymi dyspozycjami wpływającymi na zachowanie jednostki. Cechy osobowości kształtują się wraz z rozwojem człowieka w ciągu całego życia. Wiele czynników ma na nie wpływ, między innymi, a może przede wszystkim, wychowanie i oddziaływanie grupy społecznej, w której dana jednostka żyje i działa aktywnie. Cechy osobowości różnią się rodzajem i kierunkiem działania. Jedne cechy zależą od wrodzonych predyspozycji organizmnych, inne kształtują się pod wpływem środowiska społecznego, w którym inni ludzie odgrywają podstawową rolę²².

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia osobowości jest bardzo trudne, żeby nie powiedzieć niemożliwe. Właściwie każdy psycholog przedstawia własną teorię osobowości. Według W. Łukaszewskiego osobowość jest organizacją informacji, powstałą w wyniku uczenia się. Można wyodrębnić cztery główne rodzaje informacji, których wzajemne relacje współtworzą osobowość: opisujące relacje podmiot–otoczenie; dotyczące własnej osoby; opisujące otoczenie; opisujące własne czynności podmiotu²³. Natomiast według J. Reykowskiego osobowość jest organizacją nadrzędnych schematów dynamicznych. Posiadają one wymiar neurofizjologiczny (czasowo-przestrzenny) i psychologiczny (funkcjonalny). Cechują się trwałością, ogólnością i zdolnością do integrowania schematów o niższym poziomie ogólności. Osobowość tworzy wizję przyszłych możliwych stanów rzeczywistości i stanów podmiotu, organizuje czynności dla realizacji wizji pożądanых. Jest więc przesłanką podmiotowości człowieka, tj. jego roli jako „autora” podejmowanych przez siebie czynności i aktywnego twórcy zdarzeń. Osobowość nie jest organizacją raz na zawsze ustabilizowaną. W toku życia jednostki następują w niej zmiany.

²² Za: *Psychologia*, tom II, J. Strelau (red.), op. cit., s. 526–527.

²³ Za: J. Reykowski, *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, PWN, Warszawa 1992, s. 126.

Psychologowie podkreślają znaczenie osobowości jako centralnego systemu regulacji czynności ludzkich. Tak rozumiana struktura osobowości to, według J. Reykowskiego, trzy elementy: *motywacja* obejmująca podstawowe potrzeby, wartości i cele życiowe wyznaczające kierunek działania człowieka; *schematy czynnościowe*, stanowiące system ustosunkowań czy sposobów zachowania wobec przedmiotów, sytuacji, osób lub samego siebie i *schematy poznawcze*, stanowiące system oczekiwań związanych ze sposobem postrzegania świata i samego siebie. Osobowość nie stanowi sumy tych elementów. Jest to zintegrowany, dynamiczny i niezwykle złożony system, którego główna funkcja polega na regulacji czynności ludzkich.

Mechanizmem odpowiadającym za wybór działań jest *motywacja*, czyli system podstawowych potrzeb i wartości, które determinują kierunek dążeń człowieka. Człowiek posiada potrzeby, które charakteryzują się dużą trwałością i dużym zasięgiem oddziaływań (np. potrzeba osiągnięć). Potrzeby tego typu nazywane są potrzebami podstawowymi. Kształtują się one na podstawie popędów i stanowią pierwotne biologiczne mechanizmy regulacji. Stają się tymi wyznacznikami zachowań, które determinują kierunek i trwałość dążeń człowieka oraz organizują jego czynności wokół realizacji określonych celów stawianych przez grupę²⁴.

Schematy czynnościowe tworzą to, co określamy jako *charakter* człowieka. Schematy czynnościowe przejawiają się poprzez charakter, czyli ogólny system ustosunkowań, czy ogólne zasady postępowania. Kiedy istnieje trwałe ustosunkowanie się podmiotu wobec wszystkich zjawisk występujących poza własnym „ja” i które określamy ogólnie jako przedmiot, wiedzy mówimy o postawie. **Postawą** są więc zasady kierujące postępowaniem jednostki wobec różnych przedmiotów. Postawa stanowi pewnego rodzaju warunek wewnętrzny (dyspozycję) aktów ustosunkowania, dzięki czemu charakteryzuje się ono względnością statością. Te ustosunkowania to system standardów, którymi jednostka kieruje się w działaniu. Przybierają one postać norm i reguł postępowania, a głównym źródłem ich powstawania są wymagania społeczne. Wymagania te sprawiają, że jednostka uczy się określonych ról społecznych. Niekiedy może wystąpić niezgodność między postawami wyrażanymi słownie, a postawami wyrażanymi w działaniu.

²⁴ Tamże, s. 132.

Zdarzenia, z którymi człowiek styka się w różnych sytuacjach życia, zostają włączone w już istniejący system poglądów i przekonanych, który wpływa na regulację zachowania się w określonej sytuacji. Duże znaczenie ma tu także **obraz samego siebie**, będący systemem przekonań i ocen dotyczących „własnego ja”²⁵. Już w końcu trzeciego roku życia u dziecka można dostrzec pierwsze objawy jego zdolności do poznawczego wyodrębniania siebie z otoczenia. Można dostrzec wyłanianie się pojęcia „ja”. Pojęcie to tworzy się jako rezultat gromadzenia informacji dotyczących samego siebie. Są to informacje o stanach własnego organizmu, o przebiegu i wynikach własnej aktywności, o procesach psychicznych zachodzących w jednostce (jej myśli, fantazje, uczucia, a także odnoszące się do niej opinie innych ludzi). Informacje tego typu, ulegając przekształceniu i uogólnieniu, tworzą system, który wyodrębnia się od innych systemów poznawczych funkcjonujących w umyśle. Dzięki temu wyodrębnieniu człowiek ma zdolność różnicowania doświadczeń takich, które odnoszą się do niego i takich, które odnoszą się do obiektów świata zewnętrznego. Struktura „ja” to nie tylko narzędzie orientacji, to zarazem podmiot działań, który porządkuje doświadczenia i inicjuje czynności. Porządkowanie doświadczeń i inicjowanie czynności przez strukturę „ja” dokonuje się dzięki temu, że zawiera ona ukształtowane w trakcie rozwoju trwałe przekonania dotyczące siebie – przekonania o tym, kim jestem, stanowiące podstawę poczucia tożsamości. Przekonania te tworzą się jako wynik spostrzeżenia, że jest się tą samą osobą w różnych sytuacjach i zdawania sobie sprawy z tego, że inni rozpoznają w nas tę samą osobę²⁶.

Ustabilizowanie **poczucia tożsamości** jest płaszczyzną do wytworzenia u człowieka ważnych mechanizmów regulacyjnych. Powstałe dążenie do zgodności tego, co człowiek czuje, myśli i robi z tym, co odpowiada jego wyobrażeniom o sobie samym. To, co niezgodne z tymi oczekiwaniami człowiek stara się wyeliminować ze świadomości i pola działania. Nie zawsze nastęły się to udaje. Nierzadko mogą pojawić się treści niespójne z wyobrażeniami o sobie samym. Może to być np. poczucie lęku u osoby, która uważa się za odważną, bądź pojawiające się pokusa dokonania czynu nieuczciwego u człowieka, który przypisuje

je sobie wysokie walory moralne. Niespójność w sferze tożsamości może być źródłem poważnych zakłóceń w zachowaniu. Powodem takiej niespójności może być fakt, że człowiek dąży do uzgodnienia obrazu swojego „ja” z opiniami otoczenia zewnętrznego. W związku z tym można śmiało mówić o istnieniu tzw. zewnętrznego i wewnętrznego „ja”. Jednostka w swoim postępowaniu kieruje się wewnętrznymi wyobrażeniami o sobie samej, bądź ma na uwadze również opinie innych ludzi i postępuje zgodnie z ich oczekiwaniami²⁷. Ta druga tendencja nazywana jest samonadzorowaniem lub obserwacyjną samokontrolą. Ustalenie własnej tożsamości to aktywny proces, który dokonuje się pod wpływem czynników sytuacyjnych, społecznych oddziaływań, uprzednio utrwalonych przekonań. Tak więc określenie samego siebie nie jest budowlany jakiegoś raz na zawsze ustalonego zapisu, lecz jest budowlany przy pomocy samego siebie według wewnętrznych lub zewnętrznych kryteriów. Człowiek dąży też do tego, by przypisywać sobie cechy oceniane pozytywnie, bo jest to przesłanką pozytywnej samooceny, a więc i poczucia własnej wartości. Wymienione aspekty struktury „ja” poczucie własnej wartości i poczucie własnej tożsamości odgrywają istotną rolę jako czynniki nadające stabilność osobowości człowieka²⁸.

Istota **samokontroli** polega na uporządkowaniu różnych sprzecznych dążeń i impulsów. Brak samokontroli to niemożność zapanowania nad impulsami, emocjami. Ludzie różnią się pod względem stopnia samokontroli. Osoby o wysokim stopniu samokontroli są zazwyczaj surowe, chłodne, zachowujące dystans, narzucające sobie ograniczenia i wyrzeczenia. Z kolei osoby o niskim stopniu samokontroli charakteryzują się zmiennością poglądów i postaw, podporządkowują się chwilowym zachciankom, wykazują brak tolerancji na zwłokę w zaspokajaniu potrzeb, niestabilność, brak spójności w zachowaniu. Oczywiście istnieją osoby o średnim stopniu samokontroli, można też spotkać osoby o zmiennym stopniu samokontroli. U osób charakteryzujących się tzw. sztywną formą samokontroli spotyka się różnorodne przejawy napięcia – złe samopoczucie, wewnętrzny niepokój, skłonność do zapadania na choroby psychosomatyczne. U takich osób dochodzi czasem do

²⁵ *Psychologia*, tom II, J. Strelau (red.), op. cit., s. 575.

²⁶ P. G. Zimbardo, *Psychologia...*, op. cit., s. 413.

²⁷ Tamże, s. 403.

²⁸ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op. cit., s. 166.

nagłej utraty samokontroli. Wyraża się to w formie gwałtownych wybuchów emocjonalnych, załamania, dezorganizacji czynności²⁹.

We wszystkich sytuacjach, co do których człowiek ma przekonanie, że zależy od niego samego, na jego zachowanie duży wpływ zaczyna wywierać ocena własnych możliwości. Na ogół opinie na temat własnych możliwości zależą od ustabilizowanego systemu przekonań o samym sobie. Jest to tzw. **samoocena**. Cechą charakterystyczną samooceny może być skłonność do przeceniania bądź niedoceniaenia własnych możliwości. Zanizona ocena samego siebie to stan, w którym człowiek przypisuje sobie niższe możliwości niż faktycznie posiada, nie docenia swoich zdolności. Główną konsekwencją takiej zanizonej samooceny bywa ograniczenie aktywności, w rezultacie czego jednostka osiąga mniej, niż by mogła. Zawyzona samoocena polega na przypisywaniu sobie możliwości wyższych od rzeczywistych. Wskutek tego jednostka bezkrytycznie podejmuje się trudnych zadań. Nawet jeżeli błąd nie był zbyt duży, człowiek naraza się na zawód i frustrację. Chcąc się bronić przed dyskomfortem psychicznym, próbuje pomniejszyć własną winę, na przykład zrzucając odpowiedzialność na innych. Ludzie mający zawyzoną samoocenę nie są popularni w grupie, uchodzą za jednostki zarozumiałe. Z kolei osoby o zanizonej samoocenie przejawiają niską odporność na stres.

Inną cechą samooceny jest jej stałość. Można mówić o jednostkach o większej lub mniejszej chwiejności aspiracji. Źródłem chwiejności samooceny mogą być opinie innych ludzi. W zależności od tego, do jakiego stopnia zachowanie jednostki jest zgodne z „ją” idealnym (tj. idealnym obrazem samego siebie) oraz przyjętymi wzorami zachowania, samoocena kształtuje się różnie. Kiedy „ją” idealne jest wygórowane wtedy jednostka nie jest w stanie zbliżyć się do niego, co staje się źródłem oceny negatywnej. Z kolei zbyt zanizone „ją” powoduje, że jednostka pozabawiona jest ambicji i nie dąży do zmiany oraz doskonalenia samej siebie, gdyż jest z siebie zadowolona³⁰. Stopień zgodności między „ją” idealnym, a „ją” realnym jest wskaźnikiem tzw. **samoakceptacji**. Wskaźnikiem jest tym wyższy, im większa istnieje zbieżność między „ją” realnym, a „ją” idealnym³¹. Stwierdzono, że osoby charakteryzujące się zbyt ni-

skim lub zbyt wysokim poziomem samoakceptacji wykazują zaburzenia w zachowaniu. Osoby z niskim poziomem samoakceptacji cechuje brak odporności psychicznej, niewiara w swoje możliwości, trudności w nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi. Są one egocentryczne, zmienne, nadmiernie wrażliwe na własnym punkcie, nadmiernie analizują swoje postępowanie, co czyni je szluznym, nienaturalnym. Mają problemy z podejmowaniem decyzji³². Badania wskazują, że niska samoakceptacja koreluje także z brakiem życzliwości wobec innych ludzi, postawą zazdrości w sytuacjach, gdy inni odnoszą sukcesy³³. W sytuacji pracy niska samoakceptacja rodzi obraz człowieka nieprzydatnego do pracy, choć nie znajduje to potwierdzenia w rzeczywistych możliwościach pracownika. Niska samoakceptacja powoduje poczucie bezradności, rezygnację z podjętych działań. Pojawia się specyficzna postać „samospelniającego się proctwa” – wyniki pracy stają się gorsze i jednostka uzyskuje potwierdzenie swej niskiej samoakceptacji, co powoduje, że nadal funkcjonuje poniżej swoich możliwości³⁴.

2.4. Dynamika zachowania jednostki w organizacji

Motywacje i emocje wraz z możliwościami intelektualnymi i sprawnościowymi stanowią zespół czynników dynamizmu zachowania się. Decydują o tym, czy działanie zostanie podjęte, jak będzie przebiegać, czy doprowadzi do wyznaczonego celu, a także o tym, co się stanie, gdy zmienią się warunki działania. Rola motywacji i emocji jest bardzo istotna, gdyż pozwala lepiej zrozumieć innych, a także siebie, aby móc skutecznie działać i oddziaływać na ludzi. Dynamika zachowania się człowieka ma swe podłoże w trudnych zazwyczaj do zidentyfikowania stanach i funkcjach organizmu wyznaczających w danej chwili tzw. poziom aktywności. Jednostce dany on jest w określonych reakcjach fi-

²⁹ J. Jakubowska, E. Dobrzyńska, D. Śleszyński, *Akceptacja siebie, realizowane wartości i zdrowie psychiczne*, „Zdrowie Psychiczne” 1975, nr 3, s. 10.

³⁰ J. Jakubowska, *Zależność pomiędzy samoakceptacją a niektórymi cechami osobowości i akceptacją przez innych, niepublikowana praca doktorska*, KUL, Lublin 1968; za: J. Eksstowicz, *Obraz siebie osób bezrobotnych*, „Zeszyty Naukowe WSPiP im. B. Jańskiego” 2000, nr 2, s. 137.

³¹ J. E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 102.

²⁹ *Psychologia*, tom II, J. Strzelau (red.), op. cit., s. 398.

³⁰ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op. cit., s. 167.

³¹ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1981, s. 117-118.

zjologicznych oraz w stanach świadomości, takich jak odczucie napięcia lub ulgi, wysiłku, gotowości do działania, zwłaszcza zaś w reakcjach emocjonalnych. Odpowiadający mu poziom energii służyć może bardzo różnorodnym formom zachowania się.³⁵

Termin **motywacja** stosowany jest w psychologii do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. W podejściu ewolucyjnym motywacja to gotowość do wykonywania pewnego utrwalonego wzorca zachowania. Podstawowe pojęcia tej teorii to instynkt (popęd), utrwalony wzorzec zachowania oraz wrodzony mechanizm utrwalający zachowanie. W ujęciu socjologicznym motywacja to niespecyficzna tendencja do rozpowszechniania własnych genów. W obu tych ujęciach, zachowania są zdeterminowane biologicznie. We Freudowskim podejściu psychodynamicznym podstawowym popędem organizującym zachowanie człowieka (poza lęką świadomością) jest libido – szeroko rozumiany popęd seksualny i popęd przeżycia. Sama zaś motywacja ma charakter nieświadomy. Behawioryzm upatruje mechanizmy motywacyjne głównie w popędach (to wielkość deficytu jakiegoś ważnego dla organizmu czynnika pozytywnego lub siła oddziaływania czynnika negatywnego), przynętach lub pobudkach (obiekt lub stan mający zdolność redukcowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa powtórzenia reakcji wywołanej działaniem danego bodźca)³⁶. Psychologia humanistyczna opisuje mechanizm motywacyjny odwołując się do potrzeb uložonych hierarchicznie. Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, np. fizjologicznych staje się warunkiem aktywizacji potrzeb wyższego rzędu. Koncepcje poznawcze wiążą motywację z procesami przetwarzania informacji. Napięcia w systemie poznawczym składają do działań.

Aktywność człowieka może być ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb lub realizację zażądań, z czym wiąże się odmienne rodzaje procesów motywacyjnych. Mogą one pobudzać zarówno aktywność zewnętrzną (działania), jak i aktywność wewnętrzną, to jest czynności psychiczne w tym procesy umysłowe. Warunkiem uruchomienia procesu motywacyjnego jest użyteczność celu i prawdopodobieństwo jego osiągnięcia, co można zapisać następująco:

$$M = f(U, P)$$

Wzór ten oznacza, że motywacja (M) do osiągnięcia określonego celu jest funkcją (f) użyteczności wyniku (U) oraz subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia celu (P). Jeśli U bądź P są równe zero, to i motywacja jest zerowa; natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą U oraz P³⁷.

Motywacja jest charakteryzowana przez psychologów poprzez opis poszczególnych jej cech takich jak:

1. *Siła motywacji*, która wyraża się w konsekwencji utrzymania obranego kierunku działania. Motywacja jest tym silniejsza, im trudnej jest daną jednostkę skłonić do zmiany kierunku podjętej działalności.
2. *Wielkość motywacji* wyrażająca się w liczbie czynności potrzebnych do osiągnięcia celu i zaspokojenia potrzeby.
3. *Intensywność motywacji*, która określa zdolność jednostki do wysiłku, do mobilizacji energii potrzebnej do osiągnięcia celu. Intensywność łączy się z mobilizacją organizmu do realizacji określonych zadań³⁸.

Proces motywacyjny ma charakter dynamiczny i wiąże się z zaspokojeniem określonej potrzeby, mającej znaczenie emocjonalne dla życia i rozwoju człowieka. Składowe procesy motywacyjnego obejmują: użyteczność celu (wyniku) i subiektywne prawdopodobieństwo jego osiągnięcia. Model procesu motywacyjnego przedstawia rysunek 3.2.

Procesy motywacyjne obejmują takie zjawiska jak:

1. Uruchomienie aktywności (cztery czynniki uruchamiające działanie: wartość zakładanych wyników, wartość oczekiwania, odpowiedniość między celem, a możliwościami jednostki oraz pobudzenie emocjonalne).
2. Podtrzymanie aktywności (gratyfikacje).
3. Zaniechanie działania.
4. Zakończenie działania³⁹.

O przebiegu wszystkich procesów decyduje wiele czynników osobowych i sytuacyjnych.

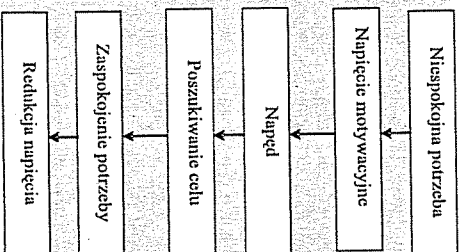
³⁷ J. F. Terelak, *Psychologia...*, op. cit., s. 85.

³⁸ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op. cit., s. 71–74.

³⁹ J. F. Terelak, *Psychologia...*, op. cit., s. 85–86.

³⁵ M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 100.

³⁶ *Psychologia*, tom II, J. Strzela (red.), op. cit., s. 428–429; 431–432.



Rysunek 3.2. Model procesu motywacyjnego

Źródło: J. F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 86.

Gotowość do podjęcia aktywności określana jest jako **motyw**, a jego pobudzenie napięciem motywacyjnym. Motyw może pobudzać do unikania sytuacji, które go wzbudziły; jak również pobudzać do zwiększania kontaktów z sytuacjami, które go wywołały. Źródła motywów mogą być różne, np. niezaspokojenie potrzeb psychicznych, pobudzenie wzorców afektywnych, formułowanie żądań, aktywizowanie zainteresowań i wartości.

U podstaw procesów motywacyjnych leżą też prawie zawsze procesy poznawcze związane z porównywaniem i przetwarzaniem informacji. Szczególną rolę można przypisać ciekawości i różnym formom robieźności poznawczej. Uruchamiają one złożone nierzaz formy zachowania, a wielkość, znaczenie, usuwalność niezgodności, wyznaczają także dynamikę zachowania⁴⁰. Niekiedy człowiek podejmuje działania w oparciu o **motywację wewnętrzną**. Robi coś nie ze względu na zewnętrzne wzmocnienia związane z realizacją zadania, ale dlatego, że aktywność ta jest dla niego nagradzająca sama w sobie. Badania wykazują, że takie elementy, jak instrumentalne traktowanie działającego podmiotu przez jego zwierzchników, istnienie ściśle określonego terminu zakończenia

⁴⁰ J. Reykowski, *Postawy prospołeczne...*, op. cit., s. 230–232.

pracy oraz rywalizacja, mają często negatywny wpływ na poziom motywacji wewnętrznej. Motywacja osiągnąć jest czynnikiem wyznaczającym działania człowieka w warunkach, w których podejmuje on różnego rodzaju aktywność zawodową. Ludzie różnią się stopniem, w jakim nastawieni są na osiąganie sukcesów i unikanie porażek, a to właśnie determinuje ich działanie w sytuacjach zadaniowych⁴¹.

Ważne, typowo ludzkie motywacje wiążą się z tendencjami do podtrzymywania własnej wartości i (nie zawsze z nimi zgodnymi) tendencjami do uzyskiwania jasnych i diagnostycznych informacji o posiadanych dyspozycjach i kompetencjach. Charakterystyczna dla człowieka jest też zdolność dążenia do określonego celu, odraczania gratyfikacji oraz nastawienie na rozwój i **samoaktualizację**. Należy podkreślić złożoność ludzkich motywacji. Przejawia się to nie tylko w wielorakości procesów motywacyjnych (afektywne, poznawcze), nie tylko w koordynowaniu złożonych procesów, ale także we współistnieniu i konflikcie procesów motywacyjnych. Zależność między pobudzeniem, a sprawnością działania określono na podstawie badań eksperymentalnych, których wyniki ujęto w dwa prawa, zwane w literaturze psychologicznej prawami Yerkesa-Dodsona.

Pobudzenie to charakteryzujący jednostkę poziom czujności, ożywienia i aktywności. Pobudzenie jest efektem aktywności ośrodkowego układu nerwowego, w tym mózgu. W mózgu bardzo charakterystycznym miejscem jest tzw. struktura hipokampa, która odpowiada za emocje, motywacje, uczenie się i pamięć długotrwałą. **Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona** głosi, że efektywność działania jest funkcją poziomu pobudzenia organizmu przebiegającą zgodnie z krzywą w kształcie odwrotnego „U”. Działanie jest najefektywniejsze przy umiarkowanym poziomie pobudzenia. Gdy poziom ten jest niski, człowiek czuje się znużony; apatyczny i brak mu motywacji, natomiast przy wysokim pobudzeniu odczuwa napięcie i lęk. **Drugie prawo Yerkesa-Dodsona** mówi, że jeżeli człowiek wykonuje zadania stosunkowo łatwe, optymalny poziom pobudzenia jest umiarkowanie wysoki, natomiast dla zadań trudnych optymalny poziom pobudzenia jest umiarkowanie niski. Wyższy poziom pobudzenia chroni jednostkę przed znużeniem i zubożeniem wobec łatwego zadania, a niski poziom pobudzenia zabez-

⁴¹ *Psychologia*, tom II, J. Struelau (red.), op. cit., s. 417, 461.

piecza jednostkę przed zdenerwowaniem i dezorganizacją przy wykonywaniu zadania trudnego⁴².

Optymalny poziom jest nieco inny u różnych osób. Dane doświadczenia sugerują, że introwertycy, którzy wolą samotność niż poszukiwanie kontaktów z innymi, mają stosunkowo wyższy wyjściowy poziom pobudzenia niż ekstrawertycy, którzy preferują towarzysystwo innych osób. Sugeruje to, że unikanie towarzysztwa przez introvertyków może po części służyć zapobieganiu wzrostowi poziomu pobudzenia, i tak już naturalnie wysokiego. Motywacja w życiu jednostki ma duże znaczenie, gdyż człowiek, aby żyć musi skutecznie działać, by móc się rozwijać, by zaspokoić potrzeby i aktywnie uczestniczyć w osiąganiu celów własnych jak i celów grupy, do której należy.

U podstaw wielu procesów motywacyjnych leżą **mechanizmy afektywne**. Poziom pobudzenia emocjonalnego ma duży wpływ na podjście decyzji przez jednostkę różnych działań i efektywność jej funkcjonowania. Wyróżnić można dwie podstawowe orientacje, jakie człowiek przyjmuje wobec zewnętrznej rzeczywistości: teliczną i parateliczną. W pierwszym wypadku podmiot nastawiony jest na realizację celu, a w drugim na aktywność samą w sobie. W stanie telicznym optymalne dla funkcjonowania podmiotu jest niskie pobudzenie emocjonalne. W stanie paratelicznym optymalne jest pobudzenie wysokie⁴³. Poszczególne emocje uruchamiają odpowiadające im programy działania. Emocje przynoszą też podmiotowi informacje o niezaspokojeniu potrzeb i ukierunkowują jego uwagę na cele, które powinny być osiągnięte. Nie można podać jednoznacznej definicji pojęcia „emocja”. Jedni traktują ją jako stan, inni definiują jako proces. Źródłem emocji jest obiektywnie istniejąca rzeczywistość. Człowiek odzwierciedlając ją ustosunkowuje się do niej: cieszy się, kocha, smuci, gniewa, cierpi. To przeżywanie stosunku do otoczenia, jak również do siebie samego, nazywany emocjami i uczuciami. Procesy emocjonalne bywają regulatorami stosunków między jednostką, a otoczeniem. Dzięki procesom orientacyjnym jednostka odzwierciedla otaczający ją świat, natomiast ustosunkowując się do świata nadaje mu zabarwienie emocjonalne⁴⁴.

⁴² M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 105–106.

⁴³ *Psychologia*, tom II, J. Strzelau (red.), op. cit., s. 442.

⁴⁴ P. G. Zimbardo, *Psychologia i...*, op. cit., s. 353.

Każdy proces emocjonalny zawiera trzy specyficzne cechy. Są nimi: znak emocji, intensywność procesów emocjonalnych i treść emocji. Osoby, przedmioty i zjawiska, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb człowieka, wywołują emocje i uczucia pozytywne. Emocje te występują w sytuacjach, gdy jednostka osiąga zamierzony cel, a także w sytuacjach optymalnej równowagi między organizmem a środowiskiem. Człowiek na ogół dąży do przeżywania uczuć pozytywnych, ma tendencje do zbliżania się do bodźców, które wywołują te emocje. Emocje negatywne wzbudza wszystko, co utrudnia lub uniemożliwia zaspokojenie potrzeb jednostki. Uczucia negatywne wywołwane są także przez sytuacje zagrożenia. Nie zawsze powodują wiedzy dezorganizację zachowania jednostki, przeciwnie – mogą ułatwiać mobilizację organizmu i przeciwdziałać zachowaniom obronnym (np. gniew prowokuje atak, lęk – ucieczkę). Człowiek niekiedy nie potrafi zabezpieczyć się przed przeżywaniem emocji negatywnych. W różnych okresach życia te same przedmioty i zjawiska, a także zachowania innych ludzi mogą być subiektywnie odczuwane bądź jako pozytywne, bądź jako negatywne, a zatem stają się przyczyną zupełnie odmiennych stanów emocjonalnych⁴⁵.

Intensywność przeżywania emocji wynika z określonego pobudzenia ośrodkowego układu nerwowego, czyli aktywacji. W zasadzie można mówić o kontinuuum aktywacji – od skrajnego podniecenia emocjonalnego, którego przejawami mogą być napad wściekłości, panika, ekstaza – do zupełnego braku podniecenia, którego przejawem może być stan śpiączki czy też głęboki sen. Wysoki czy niski poziom aktywacji nie zawsze uzewnętrznia się w zachowaniu. Wzrost podniecenia może prowadzić do wzmózionej ruchliwości, może także wywoływać stan pozornej obojętności i spokoju. Treść emocji to czynnik najbardziej specyficzny. Jednostka uczy się świadomego odzwierciedlania przeżyć, kojarzenia określonych sygnałów z uruchomieniem określonych mechanizmów regulacyjnych. Tym samym uczy się różnicować emocje w aspekcie treści⁴⁶.

Istnieje wiele podziałów procesów emocjonalnych. Oprócz wymienionego wcześniej podziału na emocje pozytywne i emocje negatywne można mówić także o emocjach stencjonalnych, które są czynne jak np. gniew

⁴⁵ M. Węgrzecka, *Zarys...*, op. cit., s. 126.

⁴⁶ *Psychologia*, tom II, J. Strzelau (red.), op. cit., s. 401.

pobudzający do działania i astenicznych, czyli biernych, jak np. zadowanie w wykonanej pracy, które nie powodują konkretnej aktywności. Różni się również nastroje, afekty i namiętności – to podział, który wskazuje na siłę emocji. **Nastroje** to stany emocjonalne, które nie są skierowane na jakiś określony przedmiot, wywołują je różne wydarzenia o znaczeniu dodatnim lub ujemnym. Ich źródłem może być samopoczucie fizyczne. **Nastroj** nie jest przeżyciem silnym i długotrwałym⁴⁷. **Afekty** są to procesy emocjonalne silne i krótkotrwałe. Człowiek w stanie afektu może stracić panowanie nad sobą. Afektem pozytywnym będzie np. silne wzruszenie a afektem negatywnym silny gniew. **Namiętności** zaś są emocjami długotrwałymi i bardzo silnymi. Wywierają istotny wpływ na całe zachowanie się człowieka. Prowadzą do podporządkowania im całej aktywności.

Isnieje również inny rodzaj emocji. Są to **uczucia wyższe**, czyli emocje związane z zaspokojeniem wyższych potrzeb. Powstają one w toku rozwoju osobniczego. Z genezą ich powstania wiążą się procesy poznawcze i wcześniejsze doświadczenia. Uczucia są produktem społecznego rozwoju jednostki, są ustosunkowaniem się do świata w aspekcie wartości społecznych. Można je podzielić według ich treści na: społeczno-moralne, poznawcze, praktyczne i estetyczne.

- **Uczucia społeczno-moralne** to wyraz przeżywania stosunków do innych ludzi i norm moralnych obowiązujących w danej grupie. Źródłem ich są więc kontakty międzyludzkie. Podstawą pozytywną będą uczuć jest poczucie braterstwa, które umożliwia nawiązywanie takich kontaktów jak przyjaźń czy miłość. Podstawową kategorią oceniania drugiej osoby jest dobro moralne.
- **Uczucia poznawcze** powstają w toku poznawczych czynności człowieka i są związane z zaspokajaniem ciekawości, żądzy wiedzy. Naczelną wartością jest prawda.
- **Uczucia praktyczne** łączą się z różnymi czynnościami człowieka z wykonywaną przez niego pracą zawodową. I to właśnie praca stanowi wartość główną.
- **Uczucia estetyczne** odzwierciedlają stosunek do przedmiotów, sytuacji, procesów, których podstawową wartością jest piękno. Emocje i uczucia mogą być krótkotrwałe. Dotyczą wtedy określonej sytuacji. Gdy sytuacja się zmienia, wtedy słabną i znikają. Przeży-

⁴⁷ J. Reykowski, *Procesy emocjonalne...*, op. cit., s. 38–41.

wanie uczuć silnych i długotrwałych łączy się z trwałym stosunkiem do przedmiotów, zjawisk i ludzi. Stosunek ten jest uwarunkowany nabytym doświadczeniem. Im człowiek jest dojrzalszy, tym trwalsze jego uczucie. Uczucia mogą różnić się między sobą głębią. Są tym głębsze im lepiej są zaspokajane ludzkie potrzeby. Za tym idzie trwałość uczuć – im uczucia głębsze tym bardziej trwałe.

Emocje i uczucia mogą też mieć różne źródła. Czynnikami je wywołującymi są czynniki bezwarunkowe, czyli pierwotne, uniwersalne bodźce emocjonalne. Mogą one być pozytywne lub szkodliwe dla człowieka. Wpływają bezpośrednio na określony stan organizmu. Posiadają właściwości wywoływania emocji niezależnie od doświadczenia jednostki. Bodźce te dzielą się na zmysłowe, które pochodzą z zewnątrz (np. barwy, smaki, zapachy, ból) i na te, które pochodzą z wewnątrz organizmu i powstają w wyniku wahań w równowadze biologicznej wywołują emocji, gdyż są po prostu zbyt słabe. Emocje wywołwane są również przez czynniki warunkowe, czyli wtórne bodźce, które początkowo były neutralne i same nie przyczytniły się do powstawania emocji. Takie zdolności mogą nabywać dzięki powiązaniu z bodźcami bezwarunkowymi. Źródłem emocji są również czynniki zmienne, które wyrażają rozbieżność pomiędzy rzeczywistością a oczekiwaniami. Natężenie i znak emocji zależą właśnie od tej rozbieżności. Jej brak – emocje obojętne, niewielka rozbieżność – emocje pozytywne, zaś jeśli rozbieżność trwa dłużej – powstają emocje negatywne.

Wyróżnia się kilka **form reakcji emocjonalnych**. Jedną z nich są wzory ekspresyjne, czyli mimika, pantomimika, wokalizacja. W tych wzorach zaznacza się duży wpływ kultury, która ogranicza wrodzone formy ekspresji (np. ustala, kiedy wypada plakać) i ustala wzory reagowania mimicznego (np. potakiwanie). Inną formą są zachowania wywołujące, czyli specyficzne akty zachowania się pod wpływem emocji, których celem jest rozładowanie napięcia. W toku życia jednostki ulegają przekształceniom regulacji. Kolejną formą są zmiany w stanie świadomości, które mogą być bezpośrednio lub pośrednie. Zmiany bezpośrednio to przechodzenie do świadomych informacji o stanie emocjonalnym, uświadomienie sobie tych emocji, nazwanie ich, rozpoznawanie, różnicowanie. Zmiany pośrednie, to zmiany kategorii, za pomocą których człowiek odbiera świat. Może również być niepełne uświadomienie sobie emocji, gdy

człowiek nie umie ich nazwać lub gdy są zbyt silne albo zbyt słabe. I ostatnią formą jest emocjonalne ustosunkowanie. Emocje pobudzają jednostkę do określonych reakcji wobec ich źródła. U dzieci reakcje są spontaniczne, wybuchowe osoba dorosła je ogranicza⁴⁸.

Charakteryzując emocje można także mówić o zdolnościach do ich interpretowania. Emocje najłatwiej można zinterpretować w kontekście sytuacyjnym. W badaniach wykazano, że interpretowanie sześciu głównych emocji (gniew, szczęście, zaskoczenie, strach, niesmak i smutek) jest zdolnością międzykulturową. Przedstawiciele wszystkich kultur interpretują je z jednakową dokładnością. Ale istnieje jednocześnie coś takiego, jak reguły ujawniania – kulturowo determinowane, które określają, jakie zachowania niewerbalne nadają się do ujawniania, a jakie nie. Są one specyficzne dla danej kultury. Często jednostka ujawnia mieszając emocji. Podczas, gdy jedna część twarzy rejestruje jedną emocję, druga odzwierciedla inną. Mieszanie emocji jest trudniejsza do odcodowania, niż podstawowe wyrazy twarzy.

Uczucia są integralną częścią ludzkiej natury, sam intelekt i rozsądek nie tworzą pełnego człowieka. Potrzebne jest jeszcze zrozumienie i uczucia. To właśnie dzięki emocjom, dzięki świadomemu lub nieświadomemu udziałowi uczuć, stosunki pomiędzy jednym a drugim człowiekiem możemy określić jako ludzkie.

Do dynamicznych aspektów zachowania jednostki możemy zaliczyć, oprócz motywacji i emocji, także temperament. Zgodnie z definicją J. Strelaua, **temperament** można określić jako zespół formalnych i względnie statycznych zachowań, przejawiających się w sile lub szybkości reagowania oraz w czasowych parametrach reakcji. Pomijając szczegółowe omawianie wielu koncepcji temperamentu, należy zwrócić uwagę na ważny i charakterystyczny dla nich fakt, że temperament uważano za ściśle związany z „bazą biologiczną” (np. układem hormonalnym jak w przypadku Hipokratesa i Galona, typem budowy ciała jak w przypadku E. Kretschmera, typem układu nerwowego jak w przypadku I. P. Pawłowa) i jako taki jest traktowany jako względnie stała struktura psychiczna.

Według regulacyjnej teorii temperamentu struktura temperamentu składa się z dwóch cech: ruchliwości (aspekt czasowy zachowania czło-

wieka) i reaktywności (aspekt energetyczny zachowania, przejawiający się w sile i intensywności reakcji jednostki). Reaktywność stanowi kontinuum, na którego krańcach można wyróżnić takie cechy, jak „wrażliwość” (zmysłową, emocjonalną) na bodźce i wydolność (odporność) jednostki. U podstaw takiego podziału leży hipotezy mechanizm fizjologiczny reaktywności „wzmocnienia bądź tłumienia stymulacji”, na bazie którego kształtuje się postawa polegająca na preferowaniu, bądź unikaniu sytuacji bogatych, bądź ubogich w bodźce, w przypadku pojawiającego się dyskomfortu, gdy naturalne preferencje jednostki są niezgodne z obiektywną sytuacją.

Dруга cecha temperamentu, czyli ruchliwość, rozumiana jest jako zdolność przedstawiania się jednej reakcji na drugą. Cecha ta świadczyć może o plastyczności zachowań, mających istotne znaczenie w adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Odpowiednie połączenie cech temperamentu określa dynamikę zachowania się, wyznaczającą sposób przystosowania się jednostki do określonych warunków otoczenia⁴⁹. Cechy temperamentu przejawiają się w czynnościach intelektualnych, a nie tylko motorycznych czy emocjonalnych. Temperament jest jednym z mechanizmów regulujących czynności i zachowania jednostki.

Człowiek jest w swej naturze istotą bardzo złożoną. Jego zachowanie stanowi wypadkową czynników biologicznych, psychicznych, duchowych, a te z kolei kształtują się na bazie wyposażenia genetycznego i pod wpływem oddziaływań środowiska. Mnogość przedstawionych w tym rozdziale pojęć, procesów i zjawisk odzwierciedla, jak wiele różnorodnych zmiennych ma wpływ na zachowanie jednostki w organizacji. Trzeba przy tym pamiętać, że elementy te korelują ze sobą, łączą się wzmacniając lub osłabiając siłę swojego oddziaływania na zachowanie. Dlatego żadnego z nich nie można rozpatrywać pojedynczo, w oderwaniu od pozostałych, ponieważ będzie to zawsze nieuprawnione upraszczanie uwarunkowań zachowań jednostki w organizacji. Ukazuje to skalę trudności stojących przed kadrą kierowniczą zarządzającą zasobami ludzkimi. Z jednej strony spoczywa na niej obowiązek szukania odpowiedzi na pytania o genetykę takich, a nie innych zachowań jej podwładnych. Z drugiej strony zadanie rozumienia podłoża zachowań własnych.

⁴⁸ M. Węgrzecka, *Zarys...* op. cit., s. 114, 123.

⁴⁹ B. Zawadzki, *Temperament – geny i środowisko*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 18.

Rozdział 3

ZACHOWANIA GRUPOWE

- definicje pojęcia „grupa” • interakcje między członkami grupy • podejście nominalistyczne i realistyczne w badaniach nad grupami • członkostwo realne i idealistyczne
- warunki ciągłości i trwałości grupy • ośrodki skupienia grupy • struktura grupy
- rola społeczna jednostki w grupie • grupy odniesienia • grupy formalne i nieformalne – charakterystyka porównawcza • źródła zwartości grup nieformalnych • diady i triady • wielkość grupy a specyfika związków między jej członkami • zjawisko różniactwa społecznego • dynamika grupy • źródła wpływu grupy na zachowania jednostki • przywództwo zadaniowe i socjoemocjonalne w grupie • grupowe podejmowanie decyzji, myślenie grupowe • grupa jako źródło norm i wzorców zachowań
- konformizm • grupa a zespół

Grupy społeczne odgrywają ogromną rolę w życiu społecznym i w życiu jednostek. Uczestnicząc w grupach człowiek zaspokaja większość potrzeb życiowych. W grupie bowiem dokonuje się transmisja kultury, nauka wartości i postaw oraz wzorów zachowań. Grupy są miejscem socjalizacji i kontroli społecznej. Dzięki wsparciu grupowemu człowiek może realizować swoje cele, zwłaszcza takie, których nie jest w stanie osiągnąć działając indywidualnie. Niekiedy mówi się wręcz, że człowiek jest sumą grup, do których należy.

O kierunku działania przyjął przez grupę decydują działania jednostek. Jeżeli cele grupy i cele indywidualne są zgodne, to rozwija się poczucie grupowej tożsamości, lojalności i współdziałania. Zatem nie tylko normy tworzą grupę, ale cały szereg czynników: ludzie, ich cele,

zadania, więzi między nimi, komunikacja oraz łączność, układ pozycji i roli społecznych. Wszystkie te czynniki mają istotny wpływ na procesy zachodzące wewnątrz grupy i siłę jej oddziaływania na zewnątrz.

3.1. Grupy formalne i nieformalne w organizacjach

Pojęcie **grupa** używane jest w różnych sytuacjach i odnosi się do różnej liczby osób. Termin „grupa społeczna” pojawił się w języku socjologii w ciągu ostatnich stu lat i był używany na określenie bardzo różnych form życia społecznego od przelotnych do bardzo trwałych¹. Zarówno w psychologii, jak i w socjologii nie ma zgody co do definicji pojęcia grupa. Najbardziej uproszczone stanowisko w tej kwestii przyjmuje E. Aronson, stwierdzając, że w podstawowej formie grupę stanowią dwie lub więcej osób przebywających w tym samym miejscu, w tym samym czasie. Z definicji tej wynika, że ludzie nie muszą ze sobą współdziałać, ale zmuszeni są ze sobą przebywać². Według autorów *Słownika socjologicznego* grupa społeczna to pewna liczba osób charakteryzująca się obiektywną, zewnętrznie postzegalną wspólnotą pewnego typu, np. wspólnotą terytorium, wspólnotą ideologii czy też wspólnotą celu, strukturą i wewnętrzną organizacją, podobieństwem uczestników pod względem istotnej cechy związanej z udziałem w grupie oraz świadomością przynależności do grupy i jednocześnie świadomością odrębności od innych grup (świadomość „my”)³. Natomiast w *Encyklopedii psychologii* mała grupa społeczna to dwie lub więcej osób utrzymujących wzajemną interakcję, w wyniku, której następują wzajemne wpływy każdego członka na każdego innego.

Większość badaczy problematyki zachowań grupowych jest zgodna, iż podstawą istnienia każdej grupy jest interakcja – wzajemny wpływ ludzi. Dla istnienia grupy, zwłaszcza małej, konieczne jest, by poza pośrednimi interakcjami między członkami grupy pojawiło się pięć procesów:

¹ *Sociologia ogólna – wybrane problemy*, J. Polakowska-Kujawa (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 88.

² Za: H. Pietrzak, J. B. Haliż, *Psychologia społeczna w praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000, s. 87.

³ M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć psychologicznych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997, s. 52.

1. Warunki do przyjęcia wspólnego celu działań, uzgodnienie głównej intencji, dla której grupa jest formowana.
2. Musi pojawić się poczucie identyfikacji pojedynczych członków z grupą jako całością.
3. Musi zostać utworzona pewna struktura, obejmująca zarówno ogólny układ pozycji grupowych, hierarchie władzy, układ socjometryczny oraz więź komunikacyjną.
4. Konieczne są normy regulujące wzajemne zachowania i zasady działań.
5. Z reguły zaznacza się też presja, by normy były przestrzegane, czyli działania konformizujące członków grupy⁴.

Zbliżony pogląd na temat grupy reprezentuje S. Mika, określając to pojęcie jako zbiór dwóch lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które mają wyznaczony cel, normy grupowe i które łączy struktura grupowa. Grupy posiadają także pewien stopień spójności, a także poczucie własnej tożsamości⁵. Natomiast J. Turowski określa grupy społeczne jako zbiory ludzi, którzy w dążeniu do wspólnych wartości związane są więzią społeczną i wytworzyli wewnętrzną organizację⁶. Z. Ziemiński ujmuje grupę społeczną jako zbiór jednostek traktowanych jako całość, wyodrębnioną ze względu na określony rodzaj więzi społecznej łączącej te jednostki⁷.

Pomimo istnienia wielu definicji grupy, niektórzy naukowcy kwestionują sam fakt jej istnienia. **Stanowisko nominalistyczne** przyjmuje, iż w świecie społecznym istnieją tylko jednostki ludzkie, ich zachowania, działania i wzajemne powiązania. Grupa społeczna nie istnieje więc realnie jako różna od indywidualów całość, może być tylko tworem wyobrażonym⁸. Natomiast **realiści** stoją na stanowisku, że grupy społecz-

⁴ *Encyklopedia psychologii*, W. Szewczuk (red.), Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 116.

⁵ S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 195.

⁶ J. Turowski, *Małe struktury społeczne*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1993, s. 78.

⁷ Z. Ziemiński, *Elementy socjologii*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars Boniet Are Gui, Poznań 2000, s. 36.

⁸ *Sociologia ogólna...*, J. Polakowska-Kujawa (red.), op. cit., s. 89.

nej nie można sprowadzić do jednostek ludzkich i ich wzajemnych stosunków. Grupa społeczna ma więc w tym ujęciu charakter pozaindywidualny i ponadjednostkowy. J. Szczepański uważa, że o istnieniu grupy społecznej przesądza kilka czynników:

1. Obecność przynajmniej trzech członków.
2. Wspólne cele, które wzmacniają poczucie solidarności i więź społeczną.
3. Struktura czyli organizacja grupy.
4. Identyczność wskazująca odrębność od innych grup i zbiorowości.
5. Ośrodki skupienia grupy, takie jak konkretne miejsce, przestran lub wartości, symbole, idee⁹.

Członkostwo w grupie może być różne pojmowane, zarówno przez jednostkę jak i przez grupę. J. Szczepański wyróżnia dwa rodzaje członkostwa: **członkostwo realne**, które oznacza faktyczny udział jednostki w życiu grupy, z którą jest ona powiązana więziami subiektywnymi i obiektywnymi, oraz **członkostwo ideologiczne**, które oznacza spełnianie tylko niektórych kryteriów przynależności (np. tytuł honorowy). Każda jednostka zajmuje w obrębie grupy społecznej jakieś miejsce i pełni określoną rolę. Grupa bowiem, rozdziałając funkcje i zadania między swych członków, określa także wzory postępowania, zarówno wobec siebie i wobec grupy, jak i wobec innych grup. Mogą one dotyczyć np. wyglądu zewnętrznego jej członków. W każdej grupie społecznej występuje dążenie do ciągłości i trwałości, które wyraża się w pielęgnowaniu tradycji. Ciągłość i trwałość grupy jest warunkiem zapewnienia jej odrębności, a więc trwania przez długi czas, mimo zmieniających się członków w grupie. Wytwarza ona poczucie solidarności z grupą. Podstawą odrębności grupy mogą być wartości materialne, np. budynki, terytorium, bądź wartości duchowe – idee, zasady moralne, symbole. Grupa zachowuje swą tożsamość dopóty, dopóki niezmiennona pozostaje zasada odrębności.

Warunkiem funkcjonowania grupy jest dysponowanie przez nią, jakis przesturzenia, miejscem spotkań. J. Szczepański nazywa to **ośrodkami skupienia grupy**. Ośrodkami skupienia grupy mogą być także wartości, symbole, idee umożliwiające identyfikację grupy. Każda grupa dąży zawsze do realizacji określonych celów i zadań, które akceptuje więk

⁹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1971, s. 258.

szczość jej członków. W grupach formalnych cele i zadania określone są statutem, regulaminem, przepisami prawnymi. Natomiast w grupach nieformalnych są one ustalane przez członków grupy. Udział w realizacji zadania grupowego rodzi u jej członków poczucie solidarności i gotowość podporządkowania interesów własnych interesom grupy¹⁰.

Każda grupa społeczna posiada organizację wewnętrzną, **strukturę**, którą tworzą role społeczne, pozycje im odpowiadające i system stosunków społecznych. W każdej grupie występują różne struktury, na przykład można wyróżnić strukturę komunikowania się, strukturę powiązań emocjonalnych i strukturę władzy. Struktura grupy to pewien układ i uporządkowanie wszelkich elementów grupy, a więc jej członków, instytucji, symboli, wartości, wzorów zachowań, pozycji społecznych, roli stosunków społecznych. Bardzo ważnym elementem w istnieniu grupy jest rola społeczna i odpowiadająca jej pozycja społeczna. Każda jednostka zajmuje w obrębie grupy określone miejsce, pewną formalnie lub nieformalnie określoną pozycję¹¹. Według Z. Ziemińskiego **rola społeczna jednostki w grupie** to zespół norm, które wyznaczają zachowania członków grupy, zgodnych z oczekiwaniami pozostałych członków grupy. Role jednostki należącej do różnych grup społecznych mogą być zgodne, ale mogą też powstawać konflikty ról wyznaczonych przez te grupy¹².

Członkowie grupy stykając się ze sobą oddziałują na siebie wzajemnie, a powtarzające się oddziaływania świadczą o wiążących ich ze sobą stosunkach społecznych. Mogą to być sympatii i sympatii, odniesień członka do grupy jako całości oraz odniesień grupy do innych grup.

Specyficzną kategorię grup stanowią **grupy odniesienia**. Autorem socjologicznej teorii grup odniesienia jest R. K. Merton. Zgodnie z tą teorią, wyjaśniając zachowanie jednostki odwołujemy się do jej „układu odniesienia”, do kontekstu społecznego, w jakim człowiek ocenia własną pozycję społeczną, który kształtuje jego postawy. R. Merton wyróżnia dwa rodzaje grup odniesienia:

- *normatywne*, które dostarczają jednostce wzorów zachowań, są źródłem przyswajanych przez nią wartości;

¹⁰ Tamże, s. 258–259.

¹¹ *Socjologia ogólna...*, J. Polakowska-Kujawa (red.), op. cit., s. 92.

¹² Z. Ziemiński, *Elementy...* op. cit., s. 40.

• *porównawcze*, stanowiące układ odniesienia, względem którego czołowiek ocenia samego siebie i innych ludzi¹³.

Miejsce jednostki w każdej grupie można opisać w dwóch wymiarach: formalnym – dotyczącym formalnego miejsca jednostki określonego przez założycieli bądź twórców organizacji oraz nieformalnym opierającym się na więziach psychicznych, takich jak wzajemne sympatie i antypatie istniejące między ludźmi. Więzi między poszczególnymi jednostkami mogą się tworzyć w bardzo różnicowany sposób¹⁴. Biorąc pod uwagę rodzaj więzi łączących członków poszczególnych grup, możemy zaobserwować, iż są grupy powstające spontanicznie na podstawie wzajemnej sympatii, wspólnych zainteresowań, bliskości zamieszkania. Przynależność do tych grup jest dobrowolna. Takie grupy określamy mianem grup nieformalnych. Każda jednostka należy także do takich grup, do których została włączona na podstawie pewnych formalnych kryteriów. W związku z tym więzi łączące członków tych grup są formalne. Często bywa też tak, że ta sama grupa jest jednocześnie grupą formalną i nieformalną¹⁵.

Przez **grupy formalne** rozumiemy takie grupy, które są określone w strukturze organizacyjnej i mają przydzieloną pracę, z której wynikają zadania oraz skład grupy roboczej. Do grup formalnych w organizacji możemy zaliczyć grupy kierowane i zadaniowe, które są narzucone przez organizację. W grupie formalnej działania wynikają z celów organizacji i mają służyć ich osiągnięciu. Natomiast **grupy nieformalne** są przymierzani bez ustalonej struktury i nie są określone przez organizację. W środowisku pracy takie grupy powstają samorzutnie w odpowiedzi na potrzebę kontaktów społecznych. Do grup o charakterze nieformalnym w organizacji zalicza się grupy interesów oraz grupy koleżeńskie¹⁶.

Organizacje zakładają grupy formalne, by osiągnąć określony cel. Łączy się ludzie posiadających umiejętności niezbędne do wykonania zadania i tworzy się system, który ma kierować, koordynować i kontrolo-

¹³ Za: *Sociologia ogólna...*, J. Potkowski-Kujawa (red.), op. cit., s. 95–98.

¹⁴ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999

s. 19.

¹⁵ L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, *Umiejętności menedżera*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1997, s. 28–29.

¹⁶ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 164.

wać działania grupy. Struktura, skład i rozmiar grupy zależą od rodzaju zadania. Często duży wpływ na nie mogą mieć: tradycja, kultura organizacyjna i styl zarządzania. Rola każdego członka grupy w grupie formalnej jest ściśle określona, podobnie jak hierarchia władzy. Im bardziej rutynowy charakter ma zadanie lub im bardziej precyzyjnie jest określone, tym mocniej jest zarysowana struktura grupy. W wysoco uszrukuryzowanej strukturze grupy lider pełni rolę pozytywną i może przyjąć styl autorytatywny. Im bardziej niejednoznaczne będzie zadanie, tym trudniejsze okazuje się stworzenie struktury grupy. Rola lidera będzie miała najczęściej charakter wspierający, gdyż koncentruje się on raczej na zachęcaniu i koordynacji, a nie na wydawaniu poleceń. Wtedy funkcjonowanie grupy będzie odbywało się na zasadach bardziej demokratycznych, a indywidualne role będą płynne i mniej jasno określone¹⁷.

Podstawą działania organizacji formalnej jest działanie i zachowanie ludzi wyznaczone przez odpowiednie normy prawne. W praktyce oznacza to, że ludzie powinni realizować dokładnie działania wyznaczone przez przepisy prawne, normujące ich zakres obowiązków i uprawnień związanych z ich rolą i pozycją w grupie. W grupach formalnych istnieje pewien schematyczny model zachowania ludzi, w którym na dalszy plan schodzą ich cechy osobowości, wygląd zewnętrzny, powiązania rodzinne czy towarzyskie. Normy prawne regulujące zasady postępowania poszczególnych członków grupy formalnej są zawarte w postaci obowiązujących przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Do przepisów zewnętrznych można zaliczyć: konstytucję, przepisy o działalności gospodarczej, ustawę o prywatyzacji, rozporządzenia organów założycielskich różnych firm. Normy obowiązujące w grupach formalnych powinny być spójne i konkretne. Przepisy wewnętrzne regulujące funkcjonowanie grup formalnych są wydawane przez kierownictwo każdej organizacji, np. statut firmy, regulamin pracy, przepisy bhp. Normy te powinny mieć charakter uporządkowany i spójny, wyraźnie określający postępowanie osób realizujących cele i zadania, powinny one także jasno wyznaczać obowiązujący w grupie układ nagród i kar. Normy organizacyjne obowiązujące w grupach formalnych mogą mieć także charakter nieformalny, np. przyjmować postać swobodnego kodeksu postępo-

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 141.

wania pracowników zarówno wobec siebie jak i otoczenia. Kodeks ten opiera się nie na przepisach formalnych, lecz na pewnych zwyczajach obyczajach i tradycji¹⁸.

Działalność grup formalnych oceniana jest ze względu na stopień realizacji wyznaczonych zadań celowych. Właściwa realizacja celu organizacji formalnej wymaga od formalnych grup pracowniczych działania zorganizowanego, usankcjonowanego prawnie, efektywnego i produktywnego. Grupy formalne są strukturami bardzo ważnymi dla każdej organizacji, ponieważ przepływają przez nie informacje od pracownika do pracownika dotyczące celów firmy, zadań okresowych, a także informacje zwrotne dotyczące wykonania zadań, wyników działania zespołu.

Grupy nieformalne zakładają w organizacjach ludzie dążący się wzajemnie sympatią, przyjaźnią. Więź osobista w grupach nieformalnych powstaje w toku wzajemnych interakcji między członkami i nie jest oparta na żadnym dokumencie¹⁹. Ludzie przyłączają się do grup nieformalnych przede wszystkim w celu zaspokojenia potrzeby przynależności. Większość ludzi pragnie wyrażać i zdobywać uznanie oraz wymieniać poglądy składające się na poczucie wspólnoty. Grupy nieformalne zapewniają jednostkom poczucie przynależności, identyfikację, emocjonalne wsparcie, pomoc i opiekę. Grupa nieformalna pomaga w rozwiązywaniu szczególnych problemów i chroni jednostkę przed popełnianiem błędów. Pewne grupy nieformalne, w których członkowie są bardzo lojalni i ufni względem siebie wykazują czasami podejrzliwość wobec wszystkich obcych. Grupy wyznaczają granice, które z czasem mogą stać się jednocześnie barierami obronnymi. Wewnętrzne normy organizacji nieformalnych opierają się przede wszystkim na pewnych zwyczajach, obyczajach, tradycji. Na podstawie norm nieformalnych powstaje nieformalna organizacja grupy. Normy nieformalne, pomimo że nie znajdują odzwierciedlenia w żadnych przepisach, często są niezwykłe trwałe i wpływają istotnie na atmosferę współpracy, zadawalenie z pracy i jej wydajność²⁰. Na ich bazie powstają więzi koleżeńskie

¹⁸ H. Januszek, J. Sikora, *Komunikowanie się ludzi w organizacjach*, TN OIK Bydgoszcz 1995, s. 28.

¹⁹ S. Mika, *Psychologia społeczna...*, op. cit., s. 187.

²⁰ R. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 109.

sympatii, wspólnych zainteresowań czy wspólnych interesów. Obowiązujące w grupach normy nieformalne rzutują na wzajemne kontakty pracowników, skracają często oficjalne kanały komunikacji czy tryb zakatowania określonych spraw. Istnienie norm nieformalnych wynika z faktu, że ludzie w swoją pracę angażują własną osobowość, nawyki, przyzwyczajenia, sympatie. Normy nieformalne bardzo często są uzupełnieniem organizacji formalnej, mogą wspierać normy formalne²¹.

Nawet w małych grupach nieformalnych można zaobserwować różnice w pozycji członków grupy. Rodzaj członkostwa i zajmowana pozycja zależą zarówno od czynników wnoszonych przez ludzi do organizacji jak i od czynników wynikających z samej pracy. **Źródłami pozycji w grupach** nieformalnych, poza pracą, mogą być: cechy osobiste, posiadane umiejętności, wiek, płeć, pochodzenie, rasa, wykształcenie. Źródłami pozycji nieformalnej związanymi z pracą mogą być: tytuł, zajmowane stanowisko, płaca, czas pracy, ruchliwość, symbole pozycji; starszeństwo. W pracy ludzie tworzą struktury ze względu na różne więzi, które integrują czynniki pozycji poza pracą i związane z pracą. W ten sposób powstaje nieformalna struktura społeczna.

Przywódcą grupy nieformalnej jest najczęściej osoba kojarzona z największą liczbą czynników prestiżu. Niekiedy przywódcą wymusza porządek w grupie w sposób podobny do tego, jaki stosuje kierownik formalny, ale działaniem takim może zagrozić zwartości grupy. Do utrzymania w grupie nieformalnej więzi społecznych i zapewnienia jej przetrwania niezbędna staje się funkcja przywództwa społecznego. Przywódcą społecznym jest osoba najbardziej lubianą w grupie. Potrafi łagodzić wzajemne stosunki, rozładowuje napięcia, doradza zawodziomym, wzmacnia społeczno-emocjonalne więzi w grupie.

Powodzenie grup nieformalnych w osiąganiu ich celów zależy od siły wewnętrznej czyli **zwartości grupy**. Źródłami zwartości grup nieformalnych są:

- *jednorodność*, np. grupa składająca się z mniejszości etnicznej,
- *stabilność*, gdyż stały skład członków sprzyja większej zwartości grupy,
- *wspólne cele*,
- *łączność*, możliwość porozumiewania się ze sobą członków grupy,

²¹ H. Januszek, J. Sikora, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 28.

- izolacja, fizyczne odizolowanie od innych grup,
- *mały rozmiar*: ponieważ w dużych grupach utrudniona jest łączność,
- *zmniejszona jednorodność*, co sprzyja tworzeniu klik,
- *presja zewnętrzna*, minimalizacja różnic wobec wspólnego niebezpieczeństwa lub nieakceptowanego kierownika,
- *prestiz grupy*, skłonność do identyfikacji z grupami o wysokim prestiżu²².

Pozytywnym przykładem działania grupy nieformalnej w organizacji może być powstawanie grup koleżeńskich, kolektywów, które sprzyjają procesowi identyfikacji z zakładem pracy. W przypadku okresowych trudności zakładu, nieformalne grupy pracowników mogą samorzutnie podjąć dodatkowy wysiłek na rzecz firmy. Grupy nieformalne przyczyniają się do stabilności organizacji formalnej poprzez wzrost zadowolenia z pracy niektórych pracowników, narzucając pewien rodzaj dyscypliny, świadczą o pomocy przy wykonywaniu zadań w firmie, zapewniając przywództwo nieformalne, pomagają w załatwianiu skarg. Jednak trzeba również zaznaczyć, że mimo wielu konstruktywnych, pozytywnych skutków wynikających z istnienia grup nieformalnych dla organizacji, istnieją też zagrożenia związane z ich obecnością w firmie. Może dojść do sytuacji, że wartości i normy przyjęte przez te grupy będą pozostawać w sprzeczności z interesami firmy. Grupowe normy nieformalne mogą nakazywać pracę mało wydajną, sprzyjać cwaniactwu, zakłócając formalną organizację zakładu pracy. Negatywnym przykładem działania norm nieformalnych jest tworzenie klik pracowniczych, gangów gospodarczych, szajek przestępczych. Powstawaniu tego rodzaju grup nieformalnych sprzyjają braki w formalnej organizacji zakładu, luki i niejasności prawne, złe funkcjonowanie wewnętrznej komunikacji, a tym samym powstawanie plotek, pogłoszek i fałszowanych informacji. Destruktywny wpływ grup nieformalnych na życie organizacji może ujawniać się także w ograniczaniu wysiłku osób ambliowych i bardziej uzdolnionych oraz w postawach pewnej inercji i oporu wobec zmian²³.

Charakterystykę grup formalnych i nieformalnych warto zakończyć stwierdzeniem, że grupy formalne zaspokajają przede wszystkim po-

²² R. Webber, *Zasady zarządzania...* op. cit., s. 117-119.

²³ H. Januszek, J. Sikora, *Komunikowanie się...* op. cit., s. 29; R. Webber, *Zasady zarządzania...* op. cit., s. 136-137.

trzeby organizacji, natomiast grupy nieformalne zaspokajają głównie potrzeby swoich członków. Idealen byłoby stworzenie wspólnoty potrzeb organizacji i jej członków, co zaowocowałoby daleką idącą współpracą grup formalnych i nieformalnych.

2.2. Wielkość grupy a zachowania organizacyjne

Wielkość grupy jest jednym z najważniejszych czynników determinujących strukturę danej grupy i wzajemne interakcje jej członków. Najmniejsza grupa nazywana jest parą (diadą) i składa się z dwóch osób. Wymaga ona zaangażowania każdej z nich. Aby para przetrwała, każdy z członków grupy musi brać pod uwagę drugą osobę. Pary wymagają związków bardziej intensywnych i są o wiele mniej stabilne niż grupy większe²⁴. Im grupa jest mniejsza tym łatwiej wytworzyć w niej bliskie i zażyłe stosunki, ponieważ jej członkowie mają możliwość interakcji bezpośrednich, bliskiego wzajemnego poznawania się²⁵.

W przypadku grup trzyosobowych, tzw. triad, istnieje kilka możliwych rodzajów związków, jak również możliwość koalicji dwóch członków przeciwko jednemu, co powoduje, że trzecia osoba poddawana jest większemu naciskowi. W przypadku konfliktu w tak małej grupie trzeci członek może odgrywać rolę mediatora, którego zadanie polega na utrzymaniu harmonii w grupie. Trójka jest bardziej stabilna niż para, ale jednocześnie mniej stabilna od dużej grupy.

Przykładem małej grupy może być rodzina, czy też grupa bliskich przyjaciół. W organizacjach mogą nimi być zespoły pracowników, małe zespoły zadaniowe. Jednakże z czasem wzajemne relacje w małej grupie w organizacji ustają z powodu braku czasu lub z powodu wzajemnych konfliktów.

Wraz ze wzrostem liczebności grupy poszerza się też zakres możliwych związków między jej członkami. Jednak gdy grupa osiągnie pewną liczebność, pojawia się struktura bardziej sformalizowana, która osłabia wzajemne interakcje między członkami grupy. W przypadku grup ośmioosobowych i większych bezpośrednio relacje między członkami grupy

²⁴ N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1997, s. 73.

²⁵ J. H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1998, s. 103.

stają się utrudnione, prawie niemożliwe. Wraz ze wzrostem liczebności grupy zacierają się więzy bliskości poszczególnych jej członków, co w efekcie powstrzymuje rozwój silnych i spójnych więzi opartych na poczuciu bliskości i inymności²⁶. Biorąc pod uwagę wykonywanie zadań przez poszczególne grupy można stwierdzić, że grupy mniejsze szybciej wykonują zlecone zadania niż grupy duże. W przypadku rozwiązywania problemów to duże grupy osiągają lepsze wyniki. W przypadku gdy celem grupy jest zbieranie informacji można zauważyć, że duże grupy są bardziej skuteczne, jednakże to małe grupy potrafią lepiej wykorzystać zebrane informacje. Zjawisko to jest związane z występowaniem zjawiska „**próżniactwa społecznego**”. S. P. Robbins określa próżniactwo społeczne jako skłonność poszczególnych osób do zużycia mniejszej ilości energii w pracy kolektywnej niż indywidualnej. Świadczy to o tym, iż wielkość grupy jest odwrotnie proporcjonalna do indywidualnej efektywności. Zwiększenie liczebności grupy może doprowadzić do większych wyników w takim znaczeniu, że wynik pracy grupy czteroosobowej będzie większy od wyników pracy uzyskiwanych przez pojedyncze osoby, ale małe jednocześnie indywidualna efektywność każdego z członków grupy. Badacze zjawiska próżniactwa społecznego podkreślają, że może ono wynikać z przekonania, że inni członkowie grupy nie wnoszą do wspólnej pracy tego, co powinni, bądź można to tłumaczyć rozłożeniem się odpowiedzialności na poszczególnych członków danej grupy. W efekcie próżniactwo społeczne doprowadza do zacierania związków pomiędzy indywidualnym nakładem pracy, a wynikami osiągniętymi przez grupę²⁷.

Wielkość grupy ma także istotny wpływ na proces komunikowania się między jej członkami. Duże grupy posiadają przeważnie rozbudowany schemat komunikacji, który zdecydowanie utrudnia członkom porozumiewanie się. Rozbudowany schemat komunikacji prowadzi też zwykle do zniekształcania przekazywanych informacji. Natomiast proces komunikacji w małych grupach przebiega o wiele sprawniej i zmniejsza ryzyko zniekształcania informacji²⁸.

²⁶ J. H. Turner, *Sociologia...*, op. cit., s. 103–104; N. Goodman, *Wstęp do...* op. cit., s. 74.

²⁷ S. P. Robbins, *Zachowania w...*, op. cit., s. 174

²⁸ H. Januszek, J. Sikora, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 29.

Z punktu widzenia psychologii zarządzania małe grupy są to takie grupy, których członkowie spotykają się w kontaktach bezpośrednich ze sobą „twarzą w twarz”. Są to grupy, w których występuje silniejsza, bądź słabsza więź, personalna pomiędzy uczestniczącymi w grupie, co pozwala na określenie wzajemnych relacji poszczególnych członków grupy.

Psychologia społeczna określa „wielkie grupy” jako takie, które nie opierają się na więzi personalnej każdego członka z każdym. Kontakty bezpośrednie nie występują między wszystkimi ich członkami. Więź dużej grupy bazuje głównie na wspólnym odniesieniu do jakiejś wartości (np. więź grupy narodowej), bądź na ustalonych normach organizacyjnych. Dokonując opisu dużej grupy opierano się głównie na wskazaniu zasady kształtowania się wzajemnych stosunków, a nie na opisie stosunków pomiędzy poszczególnymi jej członkami. W ramach dużych grup niektóre jednostki mogły uzyskiwać wyróżniające się pozycje, co można określić mianem tworzenia się elit. W obrębie małych grup nie obserwowano tego zjawiska. Cechą różniącą wielkość grupy może być także sposób podejmowania doniosłych społecznie decyzji. W małych grupach decyzje mogą być podejmowane jednogłośnie, natomiast w grupach dużych jest to praktycznie niemożliwe. Stąd decyzje w dużych grupach muszą być podejmowane w pewnych wyodrębnionych ośrodkach decyzji²⁹. Wielkość grupy ma także istotny wpływ na zachodzące w grupie procesy grupowe. W dużej grupie istnieje znaczne zróżnicowanie talentów, umiejętności i władzy, a poszczególnym osobom trudniej jest zaznaczyć swoją obecność. W grupach liczących około 7–8 osób najłatwiej jest zapewnić najlepsze warunki dla uczestnictwa członków grupy w jej działaniach.

Podsumowując – znaczenie wielkości grupy dla zachowań organizacyjnych można zauważyć, że grupy mniejsze są bardziej spersonalizowane, ale mniej stabilne, natomiast grupy większe są o wiele mniej spersonalizowane, ale bardziej stabilne. Optymalna wielkość grupy zależy od jej natury i specyfiki podejmowanych przez nią działań.

²⁹ G. Bartkowiak, *Psychologia...*, op. cit., s. 43–46.

3.2. Dynamika grup

Obszeroną dziedziną badań w psychologii jest badanie wpływu procesów grupowych na funkcjonowanie pojedynczych członków grupy. W latach czterdziestych XX wieku został zapoczątkowany ruch, który zajmował się zjawiskiem dynamiki grup, czyli dynamiki interakcji społecznej w obrębie grup. Dynamikę grup zdefiniowano jako dziedzinę badań zajmujących się wzbogacaniem wiedzy o naturze grup, prawach ich rozwoju oraz ich wzajemnych relacjach z jednostkami, innymi grupami oraz większymi instytucjami³⁰.

Dynamikę grup jako dziedzinę wiedzy można zidentyfikować za pomocą pewnych charakterystycznych cech:

- nacisku na badania empiryczne istotne pod względem teoretycznym,
- zainteresowania dynamiką zjawisk i ich wzajemną zależnością,
- dużego znaczenia dla wszystkich dziedzin społecznych,
- potencjalnej możliwości zastosowania uzyskanych wyników w pióbach zmiierzających do udoskonalenia funkcjonowania grup oraz, jego skutków dla jednostek i społeczeństwa³¹.

Do głównych źródeł wpływu grupy na zmianę zachowania jednostki zalicza się współczesnictwo w procesie podejmowania decyzji, publicznie zaangażowanie się w zalecany kierunek działania, poparcie społeczne i standardy normatywne, które określają, jakie zachowanie przyjęcie jest właściwe. Gdy ludzie uczestniczą w dyskusjach o sprawach ich interesujących i biorą udział w procesie podejmowania decyzji, wówczas angażują się osobliście. W wytworzonej w ten sposób „demokracji uczestniczącej” każdy członek grupy jest aktywnym uczestnikiem zmian, nie tylko biernym odbiorcą, jakiegś dostarczanej z zewnątrz informacji lub obiektem decyzji podjętej przez kogoś innego. Badania wykazują, że współczesnictwo grupowe jest niezbędne, by ludzie zaakceptowali nowatorskie idee oraz zmiany w swym zwykłym sposobie działania. Jest bardziej prawdziwe podobne, że członek grupy będzie konsekwentnie realizować zalecaną zmianę wtedy, gdy decyzja grupowa wiąże się z zaangażowaniem publicznym, którego świadkami są inni członkowie grupy, niż wtedy, gdy

jego zaangażowanie ma charakter prywatny. Decyzje indywidualne, dotyczące podjęcia działania, zostają umocnione, gdy inne osoby z grupy zgadzają się z nimi. Poparcie społeczne zwiększa zaufanie do trafności własnej decyzji i zapewnia obronę wobec opozycji i kontrnastisków³².

Istnieje ogromna różnorodność możliwych sposobów reagowania w różnych sytuacjach. Reguły wyznaczające „właściwą” w danej sytuacji reakcję społeczną, umożliwiają określenie „właściwego” sposobu zachowania, dostarczają członkom grupy układu odniesienia, wzorca, do którego należy się dostosować. Standardy takie zwane są **normami społecznymi**. Stają się one potężnymi czynnikami wpływającymi na wszystkich ludzi. W niektórych przypadkach normy grupowe są jasne i wyraźne. W innych przypadkach norma nie jest wyrażona słowami i nowo przybyli członkowie niepostrzeżenie uświadamiają sobie, jaki jest jej wpływ na zachowanie. Czasami dowiadują się, że norma istnieje dopiero wówczas gdy są karani za jej naruszenie³³. **Norma grupowa** istnieje o tyle, o ile w grupie istnieje zgodność co do tego, że zasada powinna być traktowana jako przepis, który we właściwy sposób da się dostosować do określonych osób i określonej sytuacji. O normach grupowych można mówić wtedy, gdy osoby wchodzące ze sobą w interakcje wspólnie akceptują przepis, który wpływa na ich wzajemne stosunki. Podporządkowanie się normom grupy jest bardzo ważnym elementem w tworzeniu identyfikacji jednostki z grupą.

Analizując strukturę grupy i jej wpływ na poszczególne jednostki można wyróżnić w niej dwa typy członków: „konformistę” i „dewianta”. „Konformista” to członek grupy, który zachowuje się zgodnie z normami i standardami przyjętymi przez grupę; jego zachowanie oceniane jest przez pozostałych jako wartościowe. „Dewiant” natomiast to członek grupy, którego zachowanie nie jest szczególnie cenne dla pozostałych członków grupy. Jeżeli członkowie zacyznąją postzregać kogoś jako „dewianta”, próbują wpływać na zmianę jego zachowania, aby stało się zgodne z normami obowiązującymi w grupie. Jeżeli oddziaływanie na „dewianta” zakończy się niepowodzeniem, pozostali członkowie nie aprobują go i osłabiają komunikację z nim³⁴.

³⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 142; P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1999, s. 560.

³¹ J. Pietrzak, J. B. Hataj, *Psychologia społeczna...*, op. cit., s. 100.

³² P. G. Zimbardo, *Psychologia i...*, op. cit., s. 561.

³³ H. Pietrzak, J. B. Hataj, *Psychologia społeczna...*, op. cit., s. 102.

³⁴ *Sociologia ogólna...*, J. Polakowska-Kujawa (red.), op. cit., s. 95.

Grupy, które muszą coś wspólnie zrobić, wytwarzają dwa typy przywódców, które R. Bales nazwał **przywódcą zadaniowym** i **przywódcą socjoemocjonalnym**. Bywa, że przywódcą jest wyznaczony przez system władzy umieszczony wyżej w strukturze grupy. Przywódcą natomiast dąży do kierowania innymi osobami w grupie oraz do koordynacji ich działań w celu osiągnięcia postawionego przed grupą celu. Ale tworzy on także napięcia i wtedy wyłania się przywódcą socjoemocjonalny po to, by je złagodzić i utrzymać w grupie dobry klimat. Przywódcy socjoemocjonalni charakteryzują się wrażliwością na potrzeby i problemy członków grupy. Czasami przywódcą gra obie role jednocześnie, jest szefem, a jednocześnie łagodzi napięcia i tonuje emocje³⁵.

Jednym z elementów dynamiki grup jest **grupowe podejmowanie decyzji**. Posiada ono wiele mocnych stron. Można do nich zaliczyć przede wszystkim to, że w grupach pełniejsza jest zazwyczaj informacja i wiedza, większa rożnatość poglądów. Z badań wynika, że grupa niemal zawsze osiąga lepsze wyniki niż nawet najlepsze jednostki osobno. Cechą charakterystyczną grupowego podejmowania decyzji jest to, że grupy podejmują z reguły trafniejsze decyzje. Decyzje podjęte przez grupy zyskują też wyższy stopień akceptacji. Dylemat, czy decyzję powinna podjąć jednostka czy grupa, sprowadza się do przeciwstawienia sobie skuteczności i sprawności. Decyzje grupowe są bardziej skuteczne, generują większą liczbę możliwości, są bardziej twórcze, dokładniejsze i najczęściej prowadzą do decyzji wyższej jakości niż decyzje jednostki. Jednakże sprawność grupy w toku procesu decyzyjnego jest niższa, gdyż podjęcie decyzji w grupie wymaga więcej czasu i zasobów. Jednym z ubocznych produktów grupowego podejmowania decyzji jest **zjawisko myślenia grupowego**. Polega ono na tak silnym dążeniu do jednomyślności członków grupy, że norma zgodności poglądów przeważa nad realistyczną oceną alternatywnych kierunków działania i nad otwartym przedstawieniem odmiennego zdania i poglądów mniejszości albo niepopularnych punktów widzenia. Szczególnym przypadkiem myślenia grupowego jest polaryzacja grupowa. Jej istotnym porównywaniem decyzji grupowych z indywidualnymi skoncentrowane na występujących między nimi różnicach. Niekiedy decyzje grupowe są ostroźniejsze niż decyzje indywidualne, częściej jednak występuje przesunięcie decyzji w stronę ryzyka.

³⁵ Za: J. H. Turner, *Socjologia...*, op. cit., s. 105.

Grupy różnią się między sobą siłą więzi łączących poszczególne członków grupy ze sobą jak i z całą grupą. Ma to znaczny wpływ na dynamikę grupy, bowiem w grupach spójnych, w których ich członkowie są solidarni, ludzie czują się bardziej bezpieczni i chętniej przestrzegają obowiązujących norm. Do powodów takiego zachowania zaliczamy niewielkie rozmiary grupy, ponieważ solidarność rodzi się w trakcie bezpośrednich relacji pomiędzy nielicznymi uczestnikami. Inną przyczynę stanowi poczucie zagrożenia z zewnątrz. Czasami związane jest to z podobieństwem sytuacji życiowej członków grupy, gdyż o wiele łatwiej jest związać się z kimś, kto jest do nas podobny. Czynnikiem sprzyjającym rodzeniu się poczucia solidarności jest wysoki wskaźnik aprobaty dla tych, którzy przestrzegają obowiązujących w danej grupie norm. Obowiązuje tu prawidłowość, że osoby nagradzane bardziej wiążą się emocjonalnie z nagradzającymi. Grupy o wysokim poczuciu solidarności i spójności mają większą władzę nad swoimi członkami, ponieważ uczestnictwo w nich przynosi wiele nagród i satysfakcji³⁶.

Akceptowanie norm grupy zazwyczaj przechodzi przez dwa stadia: stosowanie zasad i uwewnętrznienie. Na początku członek grupy akceptuje zasady, by uniknąć odrzucenia przez grupę, chociaż z dala od grupy może zachowywać się inaczej. Stopniowo zaczyna akceptować normy niezależnie od tego, czy jest z grupą, czy poza nią. Wtedy norma grupowa staje się normą wewnętrzną. Wywieranie nacisku na członków grupy, by się podporządkowali może wywoływać problemy, jeśli nie ma zgodności między osobistymi celami członka grupy a celami grupy, gdy brak jest poczucia dumy z przynależności do danej grupy, gdy członek nie zintegrował się w pełni z grupą, bądź cena za podporządkowanie się grupie jest zbyt wysoka³⁷.

Badania i obserwacje nad uleganiem konformizmowi wskazują, że grupa skuteczniej skłania jednostkę do konformizmu, jeśli składa się ze specjalistów i jeśli jej członkowie są dla jednostki osobami znaczącymi oraz, gdy członkowie grupy są podobni do tej jednostki. Konformizm jednostki istnieje, gdy zachowanie członków grupy może przekonać jednostkę, że jej pierwotna ocena była błędna oraz, gdy jednostka może unik-

³⁶ S. P. Robbins, *Zachowania w...*, op. cit., s. 183; J. H. Turner, *Socjologia...*, op. cit., s. 105.

³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 141.

nąć odrzucenia czy wyśmiania przez grupę, lub może uzyskać akceptację członków grupy³⁸. Bardzo często ludzie zachowują się tak, jak pozostali członkowie grupy głównie dlatego, że zachowanie grupy dostarcza im wartościowej informacji pozwalającej ustalić, czego się od nich oczekuje.

O kierunku działania przyjętym przez grupę decydują działania jednostek. Jeżeli cele grupy i cele indywidualne są zgodne, rozwija się poczucie grupowej tożsamości, lojalności i współdziałania. Zatem nie tylko normy tworzą grupę, ale cały szereg czynników: ludzie, ich cele, zadania, więzi między nimi, komunikacja oraz łączność, układ pozycji i ról społecznych. Wszystkie te czynniki mają istotny wpływ na procesy zachodzące wewnątrz grupy. Stanowią też podstawę przekształcania grup w najbardziej cenne, z punktu widzenia organizacji, zespoły, czyli grupy, w której jednostki podzielają wspólny cel, a zadania i umiejętności każdego członka dostosowują się do zadań i umiejętności pozostałych³⁹. Wskazując na istotę grupowych zachowań organizacyjnych można sformułować następujące wnioski:

1. Grupy służą nie tylko do realizacji zadania, ale zapewniają też możliwość rozwoju poszczególnym jej członkom.
2. Grupy zmieniają się, ponieważ istnieją w czasie i przestrzeni. Proces ich badania, monitorowania musi zatem mieć charakter systematyczny i ciągły.
3. Najważniejszą zaletą grupy jest jej spójność.
4. Role pełnione przez członków grupy nie powinny być całkowicie zdefiniowane, by nie pozbawiać pracowników, którym są one przypisane, kreatywności. Z drugiej strony powinny być one jasne i konkretne.
5. Znajomość istoty celu organizacji jest warunkiem autentycznego zaangażowania grupy w jego realizację.
6. Zespoły powinny wypracować wspólne normy, które nie przesłaniają obowiązujących, gdy ich członkowie pracują oddzielnie.
7. Praca zespołowa rzadko rodzi się „przyпадkiem”. To efekt dobrego zarządzania, dlatego umiejętność budowania zespołu należy do najważniejszych atrybutów zarządzania.

³⁸ H. Pietrzak, J. B. Haki, *Psychologia społeczna...*, op. cit., s. 103.

³⁹ Por. J. Adair, *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

Rozdział 4

KOMUNIKACJA W ORGANIZACJACH

- definicje pojęcia „komunikacja” • znaczenie komunikacji w organizacji • orientacyjna rola komunikacji (orientacja ogólna, typologiczna, sytuacyjna, projektująca)
- komunikacja pionowa i pozioma • funkcje komunikowania się • cechy komunikacji interpersonalnej • modele komunikacji (Klasyfikacja model Shannona i Weaver, model Umstota, interpersonalny model Morgana) • komunikacja werbalna • komunikacja a mowa, sposób wypowiedzi i mowa ciała • komunikacja niewerbalna (dystans przestrzenny, gestykulacja, mimika i wyraz twarzy, dotyk i kontakt fizyczny, kontakt wzrokowy, pozycje ciała) • obiektywne i subiektywne przesłanki odczytywania mowy ciała • filtry w procesie komunikacji (filtr emocji, uwagi, słowny) • bariery komunikowania się (semantyczne, psychologiczne, fizyczne i środowiskowe) • skutki złej komunikacji • uniwersalne zasady optymalnej komunikacji • motywacyjny wymiar komunikacji w organizacjach • istota społeczeństwa informacyjno-komunikacyjnego • „elektroniczna gospodarka” • rozwój technologii informacyjnej • komunikacja gospodarcza • system informacyjno-komunikacyjny w zarządzaniu wiedzą

4.1. Znaczenie, funkcje i cechy komunikacji w organizacji

Komunikowanie należy do tych czynności, bez których żaden człowiek nie może się obejść. Codziennie bierzemy udział w rozmowach, korzystamy z mediów, książek, rozmawiamy przez telefon, aby uzyskać określoną informację lub ją przekazać. Psychologowie dowodzą, że prawie 75% dnia pracy poświęcamy na komunikowanie interpersonalne. Uzasadnione zatem jest postawienie pytania, czym jest komuni-

kacja? W literaturze sformułowano wiele definicji oddających istotę tego pojęcia:

- „komunikacja społeczna to przekaz informacji pomiędzy jednostkami lub grupami zajmującymi w danej hierarchii społecznej czy strukturze organizacyjnej takie same albo podobne pozycje lub pomiędzy jednostkami czy grupami zajmującymi różne pozycje”¹,
- „komunikowanie jest procesem wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała”²,
- „komunikowanie się to wzajemne przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć itp. za pomocą symboli tworzonych przez słowa, dźwięki, obraz czy dotyk”³,
- „komunikacja, to przekaz pewnej informacji (komunikatu) i zdolności do rozumienia tego przekazu”⁴,
- „komunikowanie jest procesem psychologicznym polegającym na przekazywaniu informacji”⁵.

Znaczenie umiejętności komunikowania się jest szczególnie ważne w pracy menedżera, czyli osoby, która dąży do osiągnięcia określonych celów poprzez pracę innych i z innymi. Menedżerowie muszą komunikować się z innymi uczestnikami organizacji, aby przekazać im swoją wizję organizacji i jej cele. Również dla pozostałych członków organizacji komunikowanie się jest bardzo ważne, gdyż pozwala im na lepsze zrozumienie tego, w jaki sposób wraz z całą organizacją mogą zwiększyć sprawność i skuteczność działania. Można zatem zgodzić się, że umiejętność porozumiewania się jest warunkiem sprawnego przebiegu wielu procesów w każdej organizacji⁶.

¹ *Słownik socjologiczny*, Wyd. GRAFFITI BC, Toruń 1999, s. 97.

² B. Bombala, *Sprawność i efektywność komunikowania się*, „Zeszyty Naukowe WSiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3, s. 145.

³ A. Wiśniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Wyd. „Text”, Warszawa 1996, s. 6.

⁴ Z. Sepkowska, F. Żurkowski, *Przedsiębiorczość. Komunikacja interpersonalna. Istota przedsiębiorczości*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 1999, s. 74.

⁵ K. Mgdał, *Zastosowanie psychologii w organizacjach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 1998, s. 43.

⁶ B. Bombala, *Sprawność i...*, op. cit., s. 145.

Elementarny proces komunikowania się przebiega według schematu:

NADAWCA → Komunikat { kodowanie, przesłanie w kanale, dekodowanie } → ODBIORCA → Komunikat odebrany

W. Bańka stwierdził, że komunikowanie się w organizacji istnieje dlatego, że:

- pracownicy mają indywidualne potrzeby komunikowania się** – źródłem komunikowania się ludzi w przedsiębiorstwie jest dążenie do zaspokojenia własnych potrzeb, potrzeb partnera interakcji lub potrzeb wspólnych;
- konieczne jest doprowadzanie do świadomości pracowników informacji o misjach i celach, jakie firma zamierza osiągnąć** – nie można inaczej niż na drodze komunikacji zapoznać pracowników z bieżącymi zadaniami oraz z celami, jakie firma zamierza realizować, w tym wypadku sama informacja o celach nie jest wystarczająca, trzeba jeszcze ukształtować u zatrudnionych pozytywny stosunek do nich i potrzebę ich realizacji;
- zatrudnieni pracownicy mają w organizacji swoje role do spełnienia** – kadra kierownicza korzysta z procesu komunikowania się w realizacji takich funkcji, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola, natomiast pracownicy niższych szczebli za pomocą komunikacji informują przełożonych o stopniu realizacji zadań, napotkanych trudnościach itp.;
- istnieje konieczność porozumiewania się z szeroko rozumianym otoczeniem** – odbiorcy, konsumenci, środowisko zewnętrzne.

Komunikowanie się w przedsiębiorstwie ma szczególną wartość i owoce różnego rodzaju skutkami, dlatego na rangę komunikowania się można spojrzeć również z pozycji aktywności orientacyjnej zatrudnionych. Informacje docierające do nich na tej drodze służą: **orientacji ogólnej, orientacji typologicznej, orientacji sytuacyjnej i orientacji projektującej**.

Komunikacja na poziomie **ORIENTACJI OGÓLNEJ** służy informowaniu zatrudnionych o warunkach przedmiotowych, czyli miejscach pracownika w strukturze organizacyjnej firmy, jego udziale w realizacji celów, prestiżu firmy w branży i na rynku, o możliwościach wzbogacania wiedzy i umiejętności.

Komunikacja na poziomie **ORIENTACJI TYPOLOGICZNEJ** polega w poznawaniu i wzbogacaniu informacji o stanowisku pracy, jego

wyposażeniu, miejscu danego stanowiska w strukturze stanowisk w przedsiębiorstwie. W zakres orientacji typologicznej wchodzi informacja o otoczeniu firmy, jej miejscu na rynku, wielkości wypracowanego zysku możliwościach wpływu na zarządzanie organizacją.

Komunikacja na poziomie ORIENTACJI SYTUACYJNEJ służy informowaniu pracowników o zachodzących w organizacji sytuacjach typowych, a także nietypowych. Dla pracowników ma ona bardzo duże znaczenie, bowiem to właśnie od tego typu komunikacji zależy skuteczność podejmowanych przez każdego zatrudnionego działań.

Komunikacja na poziomie ORIENTACJI PROJEKTUJĄCEJ polega w tworzeniu planów i szczegółowych programów; z tego typu informacji korzysta przede wszystkim kadra kierownicza w firmie, jak i sami kierownicy (do tworzenia własnych planów życiowych)⁷.

W przedsiębiorstwie najczęściej wyodrębniła się dwa poziomy komunikowania się: **pionowy** i **poziomy**.

Pionowe komunikowanie się pozwala przekazywać informacje w dół i w górę.

Komunikacja pionowa w dół

Na komunikację „w dół” składa się kilka elementów. Przede wszystkim, menedżer komunikuje się tu z daną osobą w odniesieniu do jej pracy. Inną częścią przekazuje informacji, tym bardziej zadowolony i umotywowany jest pracownik – zgodnie z zasadą „lepiej więcej niż mniej”. Komunikacja pionowa w dół rozpoczyna się na najwyższym szczeblu kierowania i przechodzi przez poszczególne szczeble do ostatecznych wykonawców. Ważność tego rodzaju sieci podkreśla rodzaj informacji, jaka na tej drodze jest przekazywana. Oto niektóre z grup informacji przesyłanych na poziomie organizacji przez kierowników wykonawcom:

- informacje o celach i zadaniach długo- i krótkoterminowych,
- przekazywanie opisów szczegółowych wykonywania konkretnych zadań,

⁷ W. Bańka, *Z zagadnień zarządzania zasobami pracy*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowicza w Płocku, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock 2000, s. 145–147.

⁸ B. Tracy, F. M. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedawcy*, Wyd. MUZA S.A. Warszawa 2000, s. 153.

- powiadamianie o zmianach organizacyjnych i zmianach toku pracy,
- przekazywanie ocen o poziomie i tempie realizowanych zadań,
- motywowanie do bardziej efektywnej pracy,
- doradztwo zawodowe,
- instruktaż,
- przypomnianie o zakresie obowiązków⁹.

Bieżące informacje o zadaniach przyjmują postać poleceń służbowych. Kierownik określa w nich CO ma być zrobione, KTO ma być wykonawcą, do KIEDY zadanie musi być zrealizowane i JAK, a także jakich należy użyć ŚRODKÓW¹⁰.

Komunikacja pionowa w górę

Komunikacja pionowa w górę przebiega tymi samymi kanałami, po których przekazywana była informacja w dół. Informację w górę przekazują realizatorzy zadań, dostarczając na tej drodze tzw. „informacji zwrotnej” o problemach związanych z wykonaniem konkretnej pracy.

Kierownicy wszystkich szczebli najczęściej informowani są o:

- trudnościach jakie kierownicy napotykaliby przy realizacji bieżących zadań,
- ponysłach i sugestiach dotyczących swojego oraz innych stanowisk pracy,
- docierających do pracowników plotkach, z prośbą o ich interpretację,
- sprawach osobistych pracowników,
- konieczności udzielenia pomocy pracownikowi i jego rodzinie,
- planach rozwoju wiedzy i umiejętności, o ścieżce rozwojowej,
- różnych innych problemach z różnych obszarów działalności firmy.

Komunikacja pozioma

Komunikacja pozioma związana jest z tokiem pracy, wymianą informacji bieżącej i informacji specjalnej. Na tym poziomie odbywa się komunikacja między pracownikami, między pionem sztabowo-funkcyj-

⁹ W. Bańka, *Z zagadnień...*, op. cit., s. 152.

¹⁰ A. K. Kozmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 276.

nalnym i pracownikami, itp. Sieci kanałów tej informacji służą powstawaniu i podtrzymywaniu więzi interpersonalnych, dają jednostce oparcie społeczne i interpersonalne. Każdy z pracowników, w czasie doboru na stanowisko pracy, powinien poznać sieci kanałów informacji oraz pozyskać wiedzę o tym, o czym powinien informować przełożonego, jakimi środkami oraz kiedy, a także dlaczego jest to ważne. Ponadto powinien otrzymać zapewnienie, że dla przełożonego taką samą wartość ma informacja pozytywna jak i negatywna i że ta ostatnia nie będzie obniżać wartości pracy zatrudnionego¹¹.

Współcześnie bez aktywnego procesu komunikowania się przedsiębiorstwo nie ma szans na pełne zaangażowanie się pracowników w proces wytwórczy, dlatego sprawna i „dobra” komunikacja w organizacji jest niezbędna.

Komunikowanie się jest aktywnym spotkaniem ludzi. Aby lepiej zrozumieć istotę tego procesu, warto poznać jego funkcje i specyficzne cechy.

Funkcje komunikowania się

- Proces komunikowania się pozwala wyrazić swoje myśli, przekonać i uczucia,
- daje możliwość podzielenia się z innymi własnym doświadczeniem,
- umożliwia wymianę posiadanych informacji,
- pozwala nawiązać więzi społeczne między ludźmi, a nawet zaspokoić ich potrzeby,
- daje możliwość uzgodnienia poglądów,
- pozwala na dokonanie zmian w zachowaniu innych ludzi,
- zezwala na wydanie polecenia, wykonanie wspólnego zadania,
- w trakcie tego procesu można wyrazić stosunek do drugiego rozmówcy i określić własną pozycję w przeprowadzanej z nim rozmowie,
- komunikowanie przyczynia się także do kształtowania obrazu siebie człowieka¹².

¹¹ W. Bańka, *Z zagadnień...*, op. cit., s. 153–154.

¹² B. Jamrozek, J. Sobczak, *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo eMPl, Poznań 2000, s. 21.

Cechy komunikowania się

- Komunikowanie się jest specyficznym procesem społecznym, ponieważ odnosi się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiega zawsze w środowisku społecznym.
- Komunikowanie się zachodzi w określonym kontekście społecznym, wyznaczanym przez liczbę i charakter uczestników procesu. Może to być kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy lub międzykulturowy.
- Jest to proces kreatywny, polegający na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie.
- Komunikowanie się ma charakter dynamiczny, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji.
- Jest to proces ciągły, bowiem trwa od chwili narodzenia człowieka aż do jego śmierci.
- Komunikowanie się jest procesem symbolicznym, bo posługuje się symbolami i znakami. Aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, niezbędna jest wspólnota semiotyczna, czyli operowanie tymi samymi znakami i symbolami.
- Jest to proces interakcyjny, tzn. że między jego uczestnikami wytworzą się określone stosunki, które mogą mieć charakter partnerski (komunikowanie symetryczne) lub opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania (komunikowanie niesymetryczne lub komplementarne).
- Komunikowanie się jest zasadniczo celowe i świadome, ponieważ działaniem każdego uczestnika kierują określone motywy.
- Komunikowanie się jest nieuchronne – *nikt nie może się nie komunikować*. Oznacza to, że ludzie zawsze i wszędzie będą się ze sobą porozumiewać, bez względu na ich uświadomiane, bądź nieuświadomiane zamiany.
- Komunikowanie się jest procesem złożonym, czyli wieloelementowym i wielofazowym, może mieć charakter dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni, medialny lub pośredni.
- W przeciwieństwie do pewnych procesów fizycznych czy chemicznych, komunikowanie się jest nieodwracalne, nie da się go cofnąć, powtórzyć czy zmienić jego przebiegu¹³.

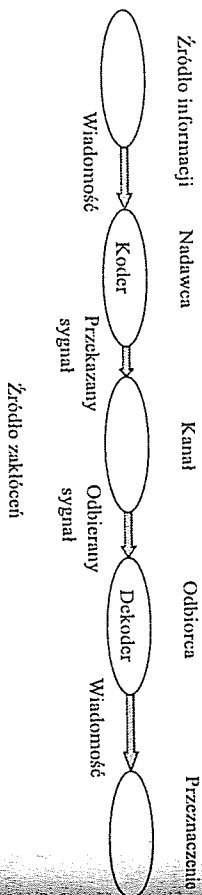
¹³ G. Easiński, *Sztuka prezentacji*, Wyd. eMPl², Poznań 2000, s. 13.

4.2. Modele procesu komunikowania się

Proces komunikowania się jest prezentowany za pomocą rozmaitych modeli, które są mniej lub bardziej złożone. Zanim jednak zostaną one przedstawione, należy wyjaśnić kilka pojęć powtarzających się w tych schematach:

- **Nadawca** – osoba, która wysyła komunikat; źródło komunikatu,
- **Odbiorca** – osoba(y), do której(jych) komunikat jest kierowany,
- **Kod** – system umownych znaków, takich jak: słowa, gesty, dźwięki liczyby, litery, symbole, za pomocą których odbywa się przekazywanie komunikatów,
- **Komunikat** – aktualna, fizyczna postać przekazywanej informacji,
- **Kanal** – wybrana przez nadawcę droga, za pomocą której komunikat jest przekazywany do odbiorcy,
- **Kodowanie** – czynność polegająca na zamianie naszych intencji na kod,
- **Dekodowanie** – „flumaczenie” kodu komunikatu¹⁴.

W klasycznym modelu procesu komunikacji C. Shannona i W. Weaver’a komunikacja przedstawiona jest jako proces jednokierunkowy, od nadawcy, który jest „kodorem” (koduje wiadomość), do odbiorcy, który jest z kolei „dekoderem” (odkodowuje otrzymaną wiadomość). W modelu tym jedynie nadawca oddziałuje na odbiorcę, natomiast odbiorca nie ma wpływu na nadawcę (por. rysunek 1.4.).

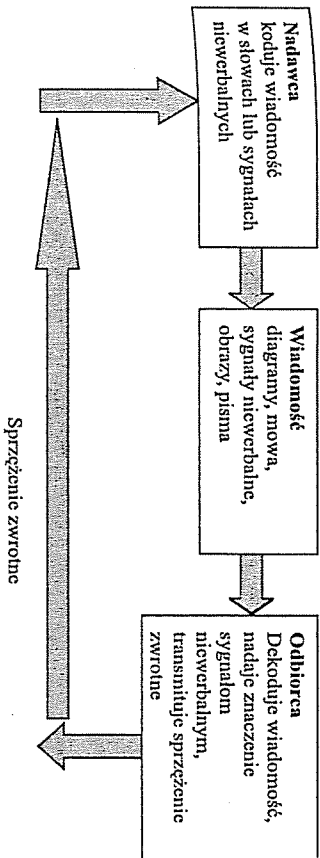


Rysunek 1.4. Model procesu komunikacji według Shannona i Weaver’a

Źródło: C. Shannon, W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, Urbana 1949, za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 194.

¹⁴ Z. Sepkowska, F. Żurawowski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 74–76.

Późniejsze koncepcje modelu procesu komunikacji odnoszą się już do komunikacji dwukierunkowej, precyzują zarazem treść poszczególnych elementów tego procesu. W modelu D. Umstota określono dokładniej czynności nadawcy i odbiorcy oraz formy przekazywanych wiadomości (por. rysunek 2.4.).

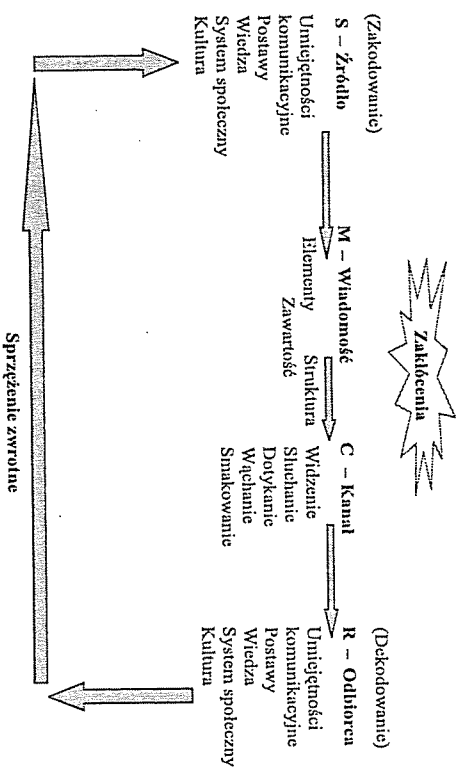


Rysunek 2.4. Model procesu komunikacji według Umstota

Źródło: D. Umstot, *Understanding Organizational Behavior*, West Publishing Comp., New York 1984, za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 194.

Najbardziej rozwiniętym modelem procesu komunikacji jest propozycja tzw. modelu interpersonalnego, autorstwa Ph. I. Morgana, w której zawarto najbardziej charakterystyczne cechy i przejawy poszczególnych elementów procesu (por. rysunek 3.4.).

Komunikacja zawsze zaczyna się od potrzeby nadawcy. Nadawca musi mieć jakiś powód, dla którego chce przekazać określoną wiadomość odbiorcy. W tym celu nadawca dokonuje wyboru treści wiadomości, którą następnie musi zakodować. Dokonując kodowania nadawca musi rozstrzygnąć się o to, aby odbiorca zrozumiał co te symbole znaczą. Odbiorca, który otrzymuje wiadomość, odkodowuje ją w sposób pozwalający odczytać jej znaczenie. Po odczytaniu znaczenia, odbiorca przekazuje nadawcy tym samym lub innym kanałem, np. przez wykończenie określonego działania, informację o sposobie zrozumienia znaczenia wiadomości. W przypadku komunikacji jednostronnej albo brakuje stosownej odpowiedzi ze strony odbiorcy, albo nadawca nie jest tą odpowiedzią zainteresowany, czyli nie przyjmuje jej do wiadomości.



Rysunek 3.4. Interpersonalny model komunikacji według Morgana

Źródło: Ph. I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*, Kendall/Hunt Pub. Comp., Dubuque 1989, za: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 195.

Mozna przyjąć, że proces komunikowania składa się z pewnych kroków. Są to:

1. Formułowanie wiadomości:

Na początku należy postawić sobie pytanie, co może być wiadomością? Wiadomość, to każda, nawet drobna informacja, jaką chcemy przekazać drugiej osobie lub grupie osób. Może tu chodzić zarówno o powitanie, jak i o tak skomplikowane rzeczy, jak analizy naukowe czy przemówienia polityczne.

2. Słowa, gesty i obrazy:

Gdy wiadomo już, jaka wiadomość jest do przekazania, należy nadać jej formę słów, gestów, diagramów, obrazów itp. Nadawca sam decyduje o metodzie zakodowania swojej wiadomości. Po podjęciu decyzji o zakodowaniu danej wiadomości za pomocą słów, gestów czy obrazów, należy jeszcze zdecydować o rodzaju słów, gestów czy obrazów ostatecznie wykorzystanych do przekazu.

3. Przekazanie wiadomości:

Aby przekazać wiadomość odbiorcy, można wybrać różne drogi przekazu np.:

- przekazać podczas rozmowy,
- napisać notatkę i położyć mu na biurku,
- poprosić innego pracownika, by przekazał mu naszą wiadomość,
- nagrać wiadomość na jego automatyczną sekretarkę,
- wysłać mu wiadomość faksem, e-mailem lub SMS-em.

4. Odbiór wiadomości:

Od chwili, gdy wiadomość została przekazana, funkcje zasadnicze w procesie komunikacji przejmuje odbiorca. Pierwszy etap procesu komunikacji został pokonany – nadawca sformułował wiadomość, przekazał ją, a ta dotarła w końcu do właściwego odbiorcy.

5. Znaczenie wiadomości:

Informacja wysłana przez nadawcę dotarła do odbiorcy. Teraz należy już tylko mieć nadzieję, że wiadomość została dobrze zrozumiana i odbiorca wie, o co chodziło nadawcy. Nadawca i odbiorca muszą więc dysponować tym samym systemem kodowania, to znaczy:

- w przypadku gdy nadawca sporządzi notatkę, odbiorca musi mieć możliwość jej odczytania,
- w przypadku gdy nadawca rozmawia osobiście z odbiorcą, musi również słyszone dźwięki,
- w przypadku gdy nadawca projektuje kampanię ogłoszeń prasowych, musi dbać o to, by odbiorca odpowiednio zinterpretował tekst i poszczególne elementy obrazu,
- jeśli nadawca decyduje się na gesty, muszą one być również czytelne dla odbiorcy.

6. Reakcja na wiadomość:

Po sposobie interpretacji wiadomości odbiorca podejmuje decyzję, czy komunikacja będzie kontynuowana. Rola nadawcy już się skończyła i może on tylko czekać, czy odbiorca uczyni to, czego on od niego oczekuje.

7. Sprzężenie zwrotne:

Sprzężenie zwrotne jest bardzo ważne, ponieważ w ten sposób nadawca dowiaduje się, jak została odebrana i zrozumiana jego wiadomość. Otrzymuje on meldunek powrotny, czy komunikacja zakończyła się sukcesem, czy może wiadomość nie została dobrze zrozumiana¹⁵. Po wysłaniu sprzężenia zwrotnego nadawca nie jest już tylko nadawcą, ale sam odbiera wiadomość. Proces komunikacji zaczyna się więc od początku: ktoś ma do przekazania jakąś wiadomość, na którą można zareagować lub nie.

4.3. Komunikacja werbalna i niewerbalna

Proces komunikowania rozpoczyna się wtedy, kiedy pojawia się intencja w postaci myśli, zamiaru lub uczucia, którymi nadawca pragnie się z kimś podzielić. W tym momencie jest ona jeszcze niewidoczna dla innych. Chcąc umożliwić odbiorcy jej poznanie, należy przetłumaczyć ją na informację. Informacją dostępną i czytelną dla drugiej osoby są wyłącznie zachowania nadawcy, które pełnią funkcję znaków, a także nośników określonych wiadomości. Znakami mogą być zachowania werbalne (wypowiedzi słowne) lub niewerbalne (gesty, mimika itp.). Na ich postawie wnioskuje się o znaczeniu wiadomości.

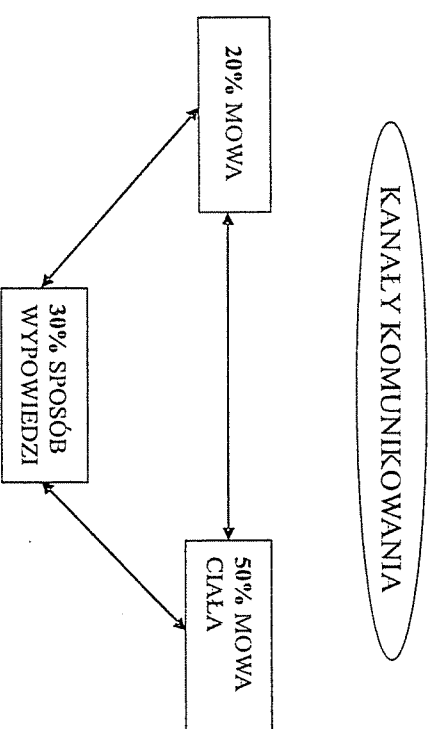
Komunikacja werbalna

Dominującym sposobem komunikowania się w organizacji jest komunikacja werbalna. Badania dowodzą, że większość menedżerów spędza 50–90% swojego czasu na rozmowach. Ta dominująca pozycja komunikacji werbalnej wynika z kilku przyczyn. Przede wszystkim główną zaletą komunikacji werbalnej jest to, że sprzyja ona bezpośredniej reakcji zwrotnej i wymianie myśli w formie pytań, zgody, wyrazu twarzy i gestów. Komunikacja werbalna jest stosunkowo łatwa i można ją wykonać z niewielkim przygotowaniem. Ma ona również wady. Może być niedokładna, jeżeli mówca nie potrafi dobrać właściwych słów albo

¹⁵ E. Tiemey, *30 Minuten für erfolgreiche Kommunikation*, Gabal Verlag, Otfenbach 1998, za: G. Łasiński, *Sztuka...*, op. cit., s. 15–16.

poniżej ważne szczegóły, jeżeli proces zostaje zakłócony „szumem” lub też jeśli odbiorca zapomni jakiegoś fragmentu¹⁶.

Komunikacja werbalna może być rozpatrywana na podstawie dwóch elementów: **MOWY** i **SPOSOBU WYPOWIEDZI**. Mowa jest zasobem wyrazów, wyrazów i zwrotów łączonych w wypowiedzi według reguł gramatycznych. Stanowi ona najbardziej złożony, specyficzny i subtelny sposób porozumiewania się. W mowie zawartych jest około 20% wymienianej informacji. Mowa odgrywa podstawową rolę w stosunkach interpersonalnych, chociaż jej znaczenie, wbrew powszechnemu przekonaniu, jest dość ograniczone. Dopiero sposób wypowiedzi i mowa ciała nadają jej pełnego znaczenia.



Rysunek 4.4. Znaczenie mowy, sposobu wypowiedzi i mowy ciała w procesie komunikowania

Źródło: G. Łasiński, *Sztuka prezentacji*, wydawnictwo eMPI², Poznań 2000, s. 25.

- W. Bańka wyróżnia cztery elementy mowy:
- **głośność mowy** zmienia się, zarówno przy porównaniu jednej osoby z drugą, jak i u tej samej osoby;
 - **wysokość tonu w głosie** poszczególnych ludzi różni się znacznie, np. niektóre głosy żeńskie osiągają wysokość tonu aż na samej górnej granicy dźwięków. Z kolei niektóre głosy męskie są bardzo niskie.

¹⁶ B. Bombala, *Sprawność i...*, op. cit., s. 146–147.

Ludzie zwykle zmieniają nieco w sposób typowy wysokość swojego głosu, głównie dla podkreślenia czegoś, co chcą zaakcentować;

- **barwa tonu** albo zawartość harmoniczna w mowie zależy od używanych głosek i samogłosek. Na przykład spółgłoska „m” ma zupełnie inne widmo niż spółgłoska „h”. Występują również różnice w widmie mowy poszczególnych ludzi, co umożliwia różnicowanie ich głosów według barwy tonu. Przyjacielskie „dzień dobry” wypowiedziane przez spotkaną w windzie osobę ma zupełnie inną barwę tonu niż to samo „dzień dobry” wypowiedziane przez kierownika do pracownika, który spóźnił się do pracy;

- **czas mowy**, czyli szybkość wypowiedzania słów na minutę. Zarówno mowa nazbyt szybka jak i bardzo powolna może być trudna w odbiorze¹⁷. Sposób wypowiedzi wpływa w ok. 30% na wartość wymiany informacji. Działa on w ten sposób, że wzmacnia, bądź osłabia wartość przekazywanych informacji. Głównie wpływa jednak na warstwę emocjonalną kontaktów interpersonalnych i w zasadniczy sposób na tzw. pierwsze wrażenie.

Na sposób wypowiedzi wpływają:

- **intonacja** – inacej modułacja głosu: może być pewna, przyjazna i spokojna, bądź rzeczowa lub wroga: może posiadać zabarwienie ironiczne lub szuczne,
- **siła głosu, tempo wymowy** – może wskazywać na pewność siebie, zaangażowanie emocjonalne,
- **wysokość głosu** – tworzy nastroj (przyjemnie, nieprzyjemnie, rzeczowo, infantylnie),
- **artykulacja** – wpływa na zrozumiałość wypowiedzi (głównie przez wypowiedzanie samogłosek),
- **dialekt** – przejawia się w różnym słownictwie, intonacji, tempie mowy, artykulacji, wydźwięku (dźwięczności), wpływa istotnie na poziom zrozumienia mowy i skuteczność komunikowania się.

Komunikacja niewerbalna

Centralne znaczenie w kontaktach międzyludzkich zajmują komunikaty niewerbalne, czyli znaki pozasłowne płynące z właściwości na-

¹⁷ W. Bańka, *Z zagadnień...*, op. cit., s. 163.

skiego ciała, określane często jako „mowa ciała”. Uważa się, że w około 50% decydują one o wartości wymiany informacji. Komunikaty te uzupełniają i wspomagają komunikaty słowne, nadając im większą wyrazistość i czytelność. Zdarza się, że występują samodzielnie bez użycia słów. Często zaprzeczają wypowiedzanym stwierdzeniom lub też służą ukrywaniu myśli i uczuć.

Na komunikację niewerbalną składa się wiele elementów:

DYSTANS PRZESTRZENNY – przestrzeń osobistą można podzielić na cztery strefy:

- 1) strefa prywatna (0–30 centymetrów), w którą wkraczać mogą zazwyczaj jedynie współmatrimonkowie, rodzice, kochankowie, dzieci lub bliscy przyjaciele;
- 2) strefa osobista (30–70 centymetrów), w której kontaktujemy się z ludźmi w sytuacjach towarzyskich;
- 3) strefa społeczna (1,2–3,5 metra) przeznaczona na kontakty zawodowe, ze sprzedawcą w sklepie, z ludźmi, których nie znamy zbyt dobrze i z nowymi pracownikami;
- 4) strefa publiczna (ponad 3,5 metra), w którą wkraczamy gdy zwracamy się do dużej grupy ludzi, np. na konferencji¹⁸.

GESTYKULACJA – to najbardziej rzucające się w oczy komunikaty, takie jak: ruchy rąk, dłoni, palców, głowy, korpusu ciała. Są one ściśle związane z mową i stanowią część procesu komunikowania się.

Gestykulując możemy:

- określić strukturę wypowiedzi akcentując niektóre elementy,
- wskazać ludzi lub przedmioty,
- podkreślić coś,
- ilustrować rozmiar lub kształt, szczególnie wtedy, kiedy trudno wyrazić je słowami.

Gesty odzwierciedlają również stany emocjonalne ludzi. Krywając głowę wyrażają swoje poparcie lub zgodę na kontynuowanie wypowiedzi. Klasyczne okazyj zachwyty i zadowolenie. Zaciśnięte pięści mogą wyrazić agresję; ocierając czoło – zmęczenie, skrobiąc się po głowie – zaskopowanie. **MIMIKA I WYRAZ TWARZY** – są z jednej strony wyrazem emocji: sympatii, złości, pogardy, zdumienia, zakłopotania, szczęścia itp.,

¹⁸ R. Sharpe, *Broń swoich interesów*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 38.

z drugiej zaś elementem wspierającym werbalne treści. Uśmiecchając się wyrażamy radość, zaś wykrzywając usta wstręć. Ściągnięcie brwi, zaciśnięcie ust i szczytki mogą być oznaką niezadowolenia.

DOTYK I KONTAKT FIZYCZNY, czyli: podanie ręki, poklepywanie, trzymanie się za rękę, umieszczenie ręki na ramieniu itp. Pojawienie się tych komunikatów regulowane jest zasadami wynikającymi ze stopnia znajomości rozmówców, statusu społecznego. Za ich pomocą sygnalizujemy najczęściej treści opiekuńcze, wyrażamy stopień zażyłości z partnerem. Są one pomocne w budowaniu wyrażenia bliskości lub dystansu psychologicznego. Powszechnie dostępnym źródłem informacji jest dźwięk dłoni przy powitaniach i pożegnaniach. W związku z tym możemy korzystać z takich sygnałów, jak nacisk podanej dłoni, jej temperatura czy wilgotność skóry.

KONTAKT WZROKOWY I WYMIANA SPÓJRZEŃ, to kolejne sygnały wzajemnych stosunków między rozmówcami. Najważniejszym przeznaczeniem są tu oczy: kierunek patrzenia, czas patrzenia, częstotliwość spoglądania. Patrzenie w bok, opuszczanie oczu, unikanie kontaktu wzrokowego może sygnalizować, że osoba czuje się zakłopotana bądź też kłamie. Błądzenie wzrokiem po ścianie często jest oznaką lekceważenia lub braku zainteresowania. Uprzejmy wpatrywanie się w drugą osobę może zostać odebrane jako sygnał niechęci do rozmówcy lub chęci zdominowania go.

POZYCJA CIAŁA, czyli sposób, w jaki dana osoba stoi lub siedzi. Wyraża ona napięcie lub rozluźnienie, którego wskaźnikami są np.: wychylenie tułowia do przodu lub tyłu, skrzyżowanie bądź nieskrzyżowanie rąk i nóg. Na przykład pochyloną sylwetkę ze skrzyżowanymi ramiionami przyjmują osoby, które się nie znają i czują się ze sobą niepewnie¹⁹.

Znaki niewerbalne pełnią wiele funkcji w procesie porozumiewania się. Ze względu na to kryterium komunikaty niewerbalne dzielią się na następujące kategorie: emblematy, ilustratory, ekspresje, regulatory i adaptatory.

- **emblematy** – służą przekazywaniu znaczeń, które są dobrze znane w danym kręgu kulturowym, co jest związane z normami poznawczymi; są to na przykład takie gesty jak puknięcie się w czoło, pokazanie języka, aplauz przez oklaski itp.,

¹⁹ B. Januszek, J. Sobczak, *Komunikacja...*, op. cit., s. 25–27.

- **ilustratory** – ilustrują to, co się mówi, towarzyszą rozmowie, podkreślając i akcentując treści, są wizualną interpretacją wypowiedzi, rozszerzają treść wypowiedzi, ułatwiają wyobrażenie omawianego obiektu i precyzowanie niejasnych myśli,
- **ekspresje** – znane również jako wskaźniki emocji – ujawniają się w mimice, odruchach wegetatywnych (przyspieszenie – zwolnienie oddechu, rytmu serca, zmiany zabarwienia skóry),
- **regulatory** – funkcją regulatorów jest utrzymywanie odpowiedniej organizacji toku rozmowy; są to sygnały świadczące, że osoba pragnie przekazać głos innej osobie – może to być zmiana intonacji, spojrzenie w kierunku osoby; sygnały upierania się przy pozostawaniu przy głosie – podniesienie głosu, przyspieszenie wypowiedzi, napięta pozycja ciała; sygnały unikania zabrania głosu – unikanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego, przyjęcie rozluźnionej pozycji ciała, itp.,

- **adaptatory** – ich funkcją jest przyjęcie jak najbardziej właściwej pozycji w danej sytuacji²⁰.

Komunikaty niewerbalne przez swoją różnorodność mogą w znaczący sposób wpływać na przebieg rozmowy, choć nie zawsze jej uczestnicy są tego świadomi. Często jednak trudno dowiedzieć się, co partner naprawdę czuje i myśli. Mowę ciała należy oceniać ostrożnie i raczej całościowo, bowiem zależy ona od wielu obiektywnych i subiektywnych przesłanek. Przedstawiono je w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Obiektywne i subiektywne przesłanki określające mowę ciała drugiej osoby

OBIEKTYWNE PRZESŁANKI OKREŚLAJĄCE KONKRETNE ZACHOWANIA	SUBIEKTYWNE PRZESŁANKI OBRAZU OBCEGO	OCZEKIWANIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ specyfika konkretnej sytuacji ▪ zachowanie innych osób (nastawienie rozmówcy) ▪ uwarunkowania obyczajowe i kulturowe ▪ przyjęcie normy zawodowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nastawienie ▪ wartości ▪ uprzedzenia ▪ emocje ▪ cele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ życzenia ▪ potrzeby ▪ odczucia

Źródło: G. Kasński, *Sztuka prezentacji*, wyd. eMPl², Poznań 2000, s. 27.

²⁰ Z. Necki, *Negocjacje w biznesie*, PSB, Kraków 1994; za: K. Migdał, *Zastosowanie psychologii...*, op. cit., s. 48–49.

Ocena mowy ciała innych ludzi powinna być systematycznie potwierdzana w różnych sytuacjach praktycznych. Inaczej będziemy tworzyć stereotypy myślenia o innych, nie zaś właściwe interpretacje wpływające na skuteczność komunikowania się.

4.4. Bariery w procesie komunikacji i sposoby ich przezwyciężania

Przekazywana wiadomość w każdym punkcie swojej drogi może spotkać się z różnymi zakłóceniami, barierami bądź, jak nazywa je B. Kożusznik, **filtrami komunikacji**. Można wyróżnić trzy grupy filtrów komunikacji: filtry uwagi, filtry emocji, filtry słowne.

FILTRY UWAGI – czyli fizyczne przeszkody komunikacji:

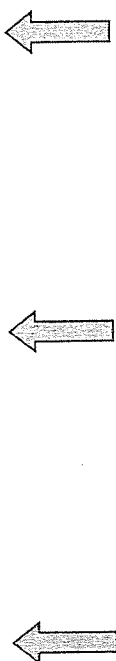
- **Hałas** – rozmowy innych ludzi, telefony, odgłosy ruchu ulicznego, muzyka.
- **Niekorzystne warunki otoczenia** – zbyt gorąco, za zimno, słabe oświetlenie.
- **Przerwywanie** – rozmowy telefoniczne, inni ludzie.
- **Czas** – próba rozmowy, gdy ktoś się spieszy lub jest w środku innych zajęć.
- **FILTRY EMOCJI** – uzależnienie od właściwości psychicznych nadawcy lub odbiorcy i prawdopodobnie nie znane innym osobom:
- **Uprzedzenia** – niechęć drugiej osoby, sposobu jej ubierania lub samej wiadomości.
- **Status** – druga osoba ma wyższą lub niższą pozycję w hierarchii władzy, co wpływa na sposób, w jaki mówi i słucha.
- **Doświadczenie** – jeśli poprzednia rozmowa z daną osobą zakończyła się nieprzyjemnie, będzie to miało negatywny wpływ na następną sytuację komunikacyjną.
- **Z góry przyjęte założenia** – założenie, jaka będzie wiadomość i nie dokładne słuchanie
- **Wartości i przekonania** – wszyscy posługujemy się naszymi wartościami „kodami”, jeśli chodzi o wartości moralne, religijne, poglądy polityczne itd. Jeśli w przekazywanej wiadomości przekazujemy różną informację na te tematy, to często nie przyjmujemy tego do wiadomości jako słuchacze.

FILTRY SŁOWNE

- **Krytykowanie** – „Złe to zrobiłeś?”
 - **Moralizowanie** – „Nie powinienś tego robić?”
 - **Rozkazywanie** – „Chcę to mieć na biurku jutro rano”.
 - **Groźby** – „Jeśli mi tego nie powiesz, będziesz miała poważne kłopoty”.
 - **Doradzanie** – „Radzę ci”. Ludzie akceptują rady, które zgadzają się z ich własnymi opiniami. Typową odpowiedzią na nieakceptowaną radę będzie: „Tak, ale”.
 - **Logiczne argumenty** – zbyt trudno dyskutuje się z logicznymi argumentami.
 - **Uspokajanie** – „Nie przejmuj się, wszystko będzie dobrze”.
 - **Żargon** – jeśli odbiorca nie rozumie żargonu (np. naukowego albo gwary), będzie się zastanawiał nad znaczeniem poszczególnych słów i nie będzie słuchał całej wiadomości²¹.
- Nieco innej klasyfikacji barier skutecznego komunikowania dokonuje G. Lasniski. Proponuje on podział tych barier na trzy grupy. W grupie pierwszej znajdują się bariery **semantyczne**, czyli odnoszące się do znaczenia wyrazów, form oraz sposobów przekazywania informacji. Grupa druga zawiera bariery **psychologiczne**, a więc takie, które wynikają z cech psychicznych nadawcy bądź odbiorcy. W ostatniej, trzeciej grupie, znajdują się bariery **fizyczne i środowiskowe**, które wynikają głównie z czynników niezależnych od uczestników procesu komunikacji (por. rysunek 5.4.).
- W wyniku występowania jednocześnie wszystkich lub tylko wybranych rodzajów zakłóceń, to co dotrze do myśli odbiorcy może znacznie różnić się od tego, co zamierzał przekazać nadawca.
- Rysunek 6.4. (*Zakłócenia w procesie komunikowania się*) przedstawia szacunkową wartość utraconych informacji w procesie komunikowania się na skutek występowania czynników zakłócających.
- Konsekwencje błędów i zakłóceń w procesie komunikacji mogą być bardzo poważne. W przypadku organizacji, zwłaszcza gospodarczych, ujawniają się one w postaci marnotrawienia czasu, narażają na utratę zaufania pracowników i partnerów zewnętrznych, co pociąga za sobą utratę prestiżu, wiarygodności, a nawet straty finansowe.

²¹ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 170–172.

BARIERY SKUTECZNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ



SEMANTYCZNE

- Zniekształcenie informacji.
- Wieleś informacji (szybkość, objętość).
- Nierozumiana tematyka.
- Nierozumiana terminologia czy język.

PSYCHOLOGICZNE

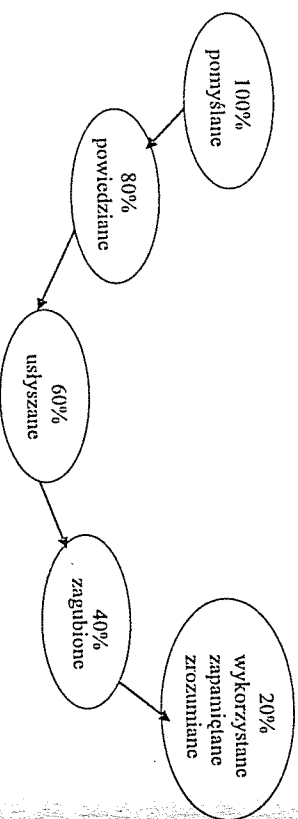
- Negatywne nastawienie (różnice pokoleniowe, brak tolerancji).
- Nieśmiałość.
- Brak zainteresowania problemem.
- Zbyt duże zaangażowanie emocjonalne.
- Lekceważenie słuchaczy.
- Brak przygotowania merytorycznego.
- Dogmatyzm myślenia.
- Brak koncentracji.
- Monotonność wypowiedzi.
- Nieumiejętność słuchania.
- Zanęcenie.
- Różne temperatury.

FIZYCZNE I ŚRODOWISKOWE

- Hałas.
- Temperatura.
- Męjsce.
- Para dymu.
- Awaria sieci telekomunikacyjnych.
- Komputerowych czy zasłania.
- Zbyt duża liczba uczestników.
- Zła aranżacja pomieszczeń.
- Presja czasu.

Rysunek 5.4. Bariery skutecznego komunikowania

Źródło: G. Łasiński, *Sztuka prezentacji*, Wyd. eMPi?, Poznań 2000, s. 20.



Rysunek 6.4. Zakłócenia w procesie komunikowania się

Źródło: G. Łasiński, *Sztuka prezentacji*, wyd. eMPi?, Poznań 2000, s. 18.

Z przedstawionych dotąd informacji wynika, że można wskazać 10 uniwersalnych reguł dobrej komunikacji, postulatów których przestrzeganie uchroni organizację przed problemami wynikającymi z wadliwej komunikacji:

1. Zwracać uwagę na mowę własnego ciała – swobodna postawa (siedząca), kontakt wzrokowy przez co najmniej 2/3 rozmowy, gesty, ewentualny dotyk, uśmiech, zainteresowany, przyjazny wyraz twarzy czy pogodny, gładki czoło mimo koncentracji itp. To wszystko zachęca rozmówcę do pozytywnej komunikacji.
2. Dawać wyraz swojej uwadze – zachęcać rozmówcę do mówienia.
3. Dostosować się do tempa i rytmu mowy partnera.
4. Swoją wypowiedź przygotować wcześniej – mieć przemyślaną treść.
5. Rozpoznać naturalny styl słuchania rozmówcy oraz dostosować się do niego.
6. Być świadomym ostatecznej granicy, do której można się posunąć w razie różnicy zdań.
7. Przyjmować sygnały przekazywane przez rozmówcę mową ciała, aby móc natychmiast usunąć pojawiające się przeszkody – za pomocą mowy ciała rozmówca wysyła pewne sygnały (znużenie, zdenerwowanie, zakłopotanie, zmęczenie, niezadowolone itp.), których rozumnienie jest bardzo pomocne w określeniu dalszego przebiegu rozmowy. W sytuacji, gdy zauważamy, że rozmówca jest znużony, możemy np. na chwilę odbić od omawianego tematu i przytoczyć jakąś ciekawą anegdotkę; gdy zauważamy, że jest zmęczony, możemy odłożyć naszą rozmowę na inny, wspólnie określony termin itp.
8. Używać ogólnie rozumianych pojęć – fachowe wyrażenia mogą być użyte tylko wraz z ich objaśnieniem.
9. Aby upewnić się, że usłyszana treść została przez partnera również zrozumiana, stawiać pytania dodatkowe (sprężenie zwrotne).
10. Sprawić, aby słuchacz zapamiętał usłyszaną treść, wskazać analogie do bliskich i znanych faktów. Być godnym zapamiętania²².

²² L. J. Seiwert, (red.) *DISG – Komunikations – Profil „Listening”*, DISG – Training, Remchingen und Junger – Gabal Verlag, Offenbach 1997, za: G. Łasiński, *Sztuka...*, op. cit., s. 23–24.

Dobra, wzajemna komunikacja, zasadzająca się na rzetelnym przepływie informacji na zasadzie sprzężenia zwrotnego jest podstawowym warunkiem dobrego współdziałania w organizacji. Komunikacja taka prowadzi do wspólnego zrozumienia określonych treści, czyli do wzajemnego zrozumienia się nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazywanej wiadomości. Jakość komunikowania w organizacji wywiera wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie i energię, na ich wydajność i efektywność. Pracownicy pragną być informowani na bieżąco o różnych sprawach, zwłaszcza dotyczących spełniania zadań, kształtowania warunków pracy i płacy, awansów, a także przyszłości przedsiębiorstwa. Chcą uzyskać te informacje od swoich bezpośrednich zwierzchników i naczelnego kierownika. Świadomość, że kierownictwo jest z nimi, przyjmuje do wiadomości ich problemy i stara się im pomóc, stwarza klimat zaufania i otwartości. Im większe są „wartości” komunikatywne przekazywanych informacji, tym lepsza atmosfera pracy w przedsiębiorstwie i lepsze wzajemne kontakty oparte na zaufaniu, a w następstwie – lepsza motywacja i współdziałanie²³.

4.5. Komunikacja w dobie komputeryzacji i Internetu

Komunikacja wewnątrz organizacji oraz z jej otoczeniem zewnętrznym ulega współcześnie bardzo daleko idącym zmianom. Zmienia się czas przekazywania informacji, ich zakres oraz kanały przepływu. Tworzone są uniwersalne kody językowe zrozumiałe na całym świecie, niezbędne do tworzenia międzynarodowych sieci organizacyjnych. Mówi się, iż współczesne społeczeństwo osiągnęło kolejny etap w ewolucji cywilizacji, stając się społeczeństwem informacyjno-komunikacyjnym lub społeczeństwem globalnej informacji. Wśród cech społeczeństwa informacyjnego wymienia się:

- chłonność informacyjną,
- otwartość komunikacyjną,
- uzależnienie techniczne społecznego pracownika,
- globalizację świadomości ludzkiej.

²³ J. Penc, *Magrynowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 255–258.

Źródłem zmian, o których mowa jest pogłębianie się procesów globalizacji oraz bardzo dynamiczny rozwój technologii informacyjnej. Już w 1999 roku światowe nakłady na inwestycje w technologie IT osiągnęły 2,1 bln USD, a światowy rynek sprzedaży oprogramowania rośnie średnio o 14% rocznie²⁴. Wzrasta wysłiek nad budową linii światłowodowych, połączeń bezprzewodowych i innych systemów telekomunikacji, które pozwolą w każdym komputerze stacjonarnego czy przenośnego w dowolnym miejscu przesyłać dane, dźwięk i obraz do innego miejsca na świecie. Ciągle wzrasta wykorzystywanie komputerów oraz sieci Internetu i intranetu w systemie komunikowania się, zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem, traktowany jest jako zapowiedź rozwoju „elektronicznej gospodarki”. Tempo przeobrażeń, które zachodzą w nowoczesnych organizacjach pod wpływem gospodarki elektronicznej prowadzi do dynamicznych przekształceń struktur organizacyjnych, produkcyjnych i handlowych (problem ten opisano szczegółowo w rozdziale 1). Od lat utrzymuje się wysokie zainteresowanie Internetem, a także rosną umiejętności ludzi w zakresie posługiwania się techniką komputerową. Szacuje się, że na przykład w Stanach Zjednoczonych w miejscu pracy korzysta z Internetu blisko 40 mln osób. W Wielkiej Brytanii technologię internetową wykorzystuje ponad 80% większych przedsiębiorstw. Sprzyjają temu:

- liberalny rynek telekomunikacyjny, w którym panuje wolna konkurencja i przejrzystość umów o wzajemnym dostępie do sieci;
- szeroki dostęp do Internetu, między innymi dzięki zastosowaniu takich i powszechnie stosowanych urządzeń, takich jak przystawki telewizyjne, telefony;
- bezpieczeństwo danych w sieci.

Dzięki tym procesom dostęp do informacji oraz możliwości ich przekazywania stają się niemal nieograniczone. Na podkreślenie zasługuje szczególnie tempo przepływu informacji. Zakłada się, że w sieci XXI wieku prędkość przesyłania danych wyniesie 2,4 gigabajtów na sekundę, co oznacza aż 1000-krotny wzrost szybkości połączeń w porównaniu z najszybszymi łączami dostępnymi obecnie²⁵.

²⁴ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 50.

²⁵ Tamże, s. 52–55.

Dzięki nowoczesnym technologicznym rozwiązaniom informatycznym przedsiębiorstwa mogą w pełni, czyli interaktywnie, komunikować się ze swoimi odbiorcami, kontrahentami, dostawcami, zaspokajając w ten sposób ich indywidualne potrzeby, na przykład w zakresie wzorów, komponentów, kosztów, nadzoru nad logistyką, usuwania ewentualnych usterek. Rozwój komunikacji sieciowej spowodował, że połączenie wszystkich uczestników tworzenia wartości i wymiany gospodarczej umożliwia nie tylko redukcję kosztów i stałe usprawnianie przepływu i przetwarzania informacji, ale przede wszystkim powstawanie nowych relacji między instytucjami, między instytucjami i ludźmi oraz między samymi ludźmi²⁶.

Coraz większej rangi nabiera komunikacja biznesowa, która zespala ogół zadań, czynności, metod, środków i systemów służących do jednokierunkowej lub wielokierunkowej wymiany komunikatów gospodarczych między partnerami występującymi w roli nadawców i odbiorców różnorodnych wiadomości biznesowych²⁷. Rosną potrzeby komunikacyjne, rośnie liczba nadawców i odbiorców, stąd komunikacja gospodarcza posługuje się złożonymi rozwiązaniami, które charakteryzuje struktura wielomodułowa i wykorzystywanie specjalistycznych technologii o bogatych możliwościach funkcjonalnych. Sprawna komunikacja zależna jest do kluczowych kompetencji nowoczesnych organizacji. Jest niezbędna do transferu technologii i innowacji, stanowi ważne narzędzie kształtowania kultury organizacyjnej (por. rozdział 7). Przycezyina się do integracji systemu informatycznego firmy oraz budowania systemów zarządzania wiedzą²⁸. Systemy informacyjno-komunikacyjne tworzą kluczową infrastrukturę gospodarki opartej na wiedzy. Niezbędne staje się wspomaganie procesów związanych z udostępnianiem wiedzy pracownikom, takich jak lokalizowanie, pozyskiwanie, tworzenie, transfer wykorzystanie czy retencja wiedzy. Wykorzystuje się w tym celu technologie informacyjne, zarówno na poziomie gospodarki, jak i konkre-

²⁶ Por. L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1994.

²⁷ *Komunikacja gospodarcza*, E. Niedzielska (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 22.

²⁸ I. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebelner i S-ka, Warszawa 1997, s. 132.

nej organizacji. Otwierają one przyszłowiowe „okno na świat”, wyrównując szanse dostępu do wiedzy i edukacji. Aby system informacyjno-komunikacyjny był efektywny, konieczna jest dostępność infrastruktury technicznej dla pracowników oraz ciągłe doskonalenie ich umiejętności wykorzystywania możliwości tej infrastruktury²⁹.

Wiązanie się przedsiębiorstwa do realizacji budowy ogólnosiątkowego społeczeństwa informacyjnego możliwe jest wyłącznie pod warunkiem ciągłego doskonalenia komunikacji wewnątrz firmy. Przebieg występujących na tej płaszczyźnie strumieni informacji ukierunkowany jest na kontakty pionowe i poziome. Szczegółne miejsce zajmują systemy informacyjne oraz sposoby przetwarzania informacji dotyczących wiedzy, potrzeb, idei, koncepcji, innowacji, procesów i produktów. Koniecznością staje się ciągłe doskonalenie umiejętności menedżerów i innych pracowników w zakresie komunikowania się, przekazywania i przetwarzania informacji. Do rangi kompetencji kluczowych urasta współcześnie:

- ciągłe doskonalenie umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz biegle posługiwanie się współczesnymi technologiami, narzędziami i systemami komunikacyjnymi;
- rozwijanie świadomości znaczenia komunikacji jako źródła przewagi konkurencyjnej i poprawy wizerunku firmy oraz budowania jej tożsamości;
- dbanie o bezpieczeństwo komunikacji i zmniejszanie ryzyka niesprawności informacyjnej i komunikacyjnej;
- doskonalenie relacji i procesów komunikacji wewnętrznej oraz relacji z otoczeniem³⁰.

²⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 17.

³⁰ *Komunikacja...*, E. Niedzielska (red.), op. cit., s. 263.

Rozdział 5

PRZYWÓDZTWO I WŁADZA W ORGANIZACJI

• definicje władzy i przywództwa • podstawy (źródła) władzy • przywództwo charyzmatyczne i transakcyjne • władza a autorytet • wybrane typologie stylów kierowania • charakterystyka stylów kierowania • wybór stylu kierowania a dojrzałość funkcyjna i psychologiczna pracowników • teoria ścieżki do celu • ścieżka do celu a zmienne sytuacyjne • menedżer – lider – kierownik – przywódca – różnice terminologiczne • funkcje i role menedżera w organizacji • kompetencje i umiejętności menedżera • psychologiczny portret idealnego przywódcy

5.1. Problematyka przywództwa i sprawowania władzy

Wzajemne relacje między przywództwem i władzą stanowią przedmiot dyskusji naukowych od wielu dziesięcioleci. Władza traktowana jest jako synonim przywództwa; inni opisują ją raczej jako jego atrybut. B. R. Kuc wskazuje, że przywództwo „w teorii (...) rozumiane jest najczęściej jako forma władzy i blisko spokrewnione jest z pojęciem kierowanie”¹. Autor podkreśla jednocześnie, że „nawet ci przedstawiciele nauk społecznych, którzy wyjaśniają pojęcie przywództwa, nie są zgodni co do jego definicji, ani też co do znaczenia kryjącego się pod nim zjawiska w świecie organizacji”². Wydaje się, iż poważnym błędem by-

¹ B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 374.

² Tamże, s. 375.

to by stawianie znaku równości między przywództwem i władzą oraz między władzą i siłą stosowaną wobec innych. Takie zadania, jak tworzenie w grupie poczucia sensu wspólnego działania czy angażowanie się w realizację wspólnego celu wymagają właśnie umiejętności przywódczych, a nie władzy czy siły. Przykładem mogą być tu wypowiedzi prezydenta Johna Kennedy'ego, który w swoich listach pisał, że najtrudniejszą rzeczą, której musiał się nauczyć jako przywódca Stanów Zjednoczonych było to, że pomimo ogromnej władzy związanej z urzędem jego powodzenie ostatecznie zależało od umiejętności przywódczych. Kennedy chciał, by Amerykanie podzielili jego wizję Ameryki, obejmującą równość rasową, lepszą obronność, kosztowne badania kosmiczne, ale szybko przekonał się, że nie może ROZKAZAĆ Kongresowi i społeczeństwu amerykańskiemu, by zaakceptowali te cele i trudzi się nad ich realizacją. Musiał pozwolić, by różni ludzie pomogli mu kształtować cele i przekonali innych, że warto do nich zmierzać³. W tym duchu definiują przywództwo J. C. Williams, A. J. DuBria i H. L. Sisk określając je jako „proces wpływania na innych w celu osiągnięcia określonych celów w określonych sytuacjach, bez wykorzystywania technik opartych nadmiernie na wymuszaniu”⁴. W podobnych kategoriach ujmują przywództwo M. Armstrong uznając je za „zachęcanie i inspirowanie osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądaną rezultat”⁵. W cytowanych definicjach szczególne miejsce przypisuje się umiejętnościom przywódcy w zakresie motywowania ludzi. Jeszcze dalej idzie w tym względzie M. De Pree traktując sztukę przywództwa jako „dawanie ludziom szansy wykonania tego, czego się od nich wymaga w najbardziej ludzki i skuteczny sposób”⁶.

Zgodnie z koncepcją M. Webera **władza** może być definiowana jako szansa, by w określonym układzie stosunków społecznych wiecieć w życie własną wolę, niezależnie od oporu⁷. Z kolei według S. Miki

³ Por. R. B. Woyach, *Jak zostać przywódcą*, Wydawnictwo CDN, Warszawa 1995.

⁴ Za: B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 375.

⁵ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 225–226.

⁶ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. xxi.

⁷ Za: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 408.

sprawowanie władzy jest równoznaczne z możliwością wywierania na ludzi wpływu. Najważniejszym mierzakiem władzy jest możliwość forsowania własnych pomysłów, poglądów, celów przeciw alternatywnym rozwiązaniom, postutzegany jako bardzo atrakcyjne. Im więcej instrumentów oddziaływania jest w zasięgu danego człowieka i im więcej ludzi ulega jego wpływowi, tym większą ma on władzę. Istotą roli przywódczej jest zajmowanie najwyższej pozycji w strukturze władzy, choć warto w tym miejscu podkreślić, że władzy nie są też pozbawieni zwolennicy przywódcy: to oni kreują go na swojego lidera, formułując pewne oczekiwania, wywierają presję, krytykują, chwala, wycofują swoje poparcie, np. poprzez zachowania wyborcze czy rewolucyjne. Zajmują w hierarchii władzy niższą pozycję od swojego przywódcy, gdyż dostępne im środki wywierania na niego wpływu są znacznie uboższe od tych, którymi dysponuje przywódca⁸. Opisane tu cechy obustronnej zależności między przywódcą a jego zwolennikami mają charakter uniwersalny – występują w każdym typie przewodzenia, dlatego warto zażnać, że licza zachowań wynikających z posiadania władzy jest zawsze ograniczona, ponieważ u podstaw decyzji z niej wynikających leżą zawsze czynniki zewnętrzne⁹.

Podstawy władzy mogą być bardzo różnorodne. Ich najbardziej znaną klasyfikację opracowali J. R. P. French i B. Raven¹⁰. Zawiera ona opis sześciu różnych podstaw władzy, jednocześnie jej autorzy uwzględniają możliwość krzyżowania się poszczególnych kategorii.

1. Władza oparta o legitymację

To władza oparta o formalną umowę, w myśl której przywódca ma prawo do wydawania poleceń. Inaczej mówiąc – podwładni są gotowi wykonywać polecenia danej osoby, ponieważ akceptują jej prawo do ich wydawania. Uznanie tego prawa stanowi zwykle warunek przyna-

⁸ U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne*, w: *Psychologia polityczna*, K. Skarżyńska (red.), Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 75.

⁹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 408.

¹⁰ Por. J. R. P. French, B. Raven, *The bases of social power* (w:) French, Cartwright, *Studies in Social Power*, Ann Arbor 1959; za: T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo WSiP im. B. Jankiego, Warszawa 1997.

leżności do danej organizacji, a jego nieprzestrzeganie powoduje określone sankcje, np. utratę pracy. Władza oparta o legitymację ma stosunkowo duży zakres i, zdaniem znawców problematyki zarządzania, rzadko wystarcza w codziennej praktyce, np. w sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Sukces przywódca musi opierać się także na innych źródłach władzy.

2. Władza oparta o nagradzanie

Ta podstawa władzy wynika z przekonania osoby A, że osoba B może ją nagrodzić. Jeżeli dla podwładnych ma znaczenie podniesienie wysokości wynagrodzenia lub awans i jednocześnie są przekonani, że ich przełożony ma możliwość nagrodzenia ich w ten sposób, to jest to istotne źródło władzy nad podwładnymi. Bardzo ważnym elementem jest tu konieczność uwzględnienia atrakcyjności nagrody, którą w percepcji podwładnego przełożony jest w stanie zaoferować. Jeżeli np. przełożony chce nagrodzić pracownika finansując jego szkolenie, a pracownik nie ma motywacji do dokształcania się i zвычайnie nie ma na niego ochoty, wówczas oddziaływanie przełożonego wynikające z możliwości takiego nagradzania będzie w znacznym stopniu ograniczone. Nagroda, której spodziewa się podwładny musi więc być przez niego oceniana jako atrakcyjna, pożądana, a ponadto musi istnieć rzeczywista gwarancja jej otrzymania. Jeżeli będą się powtarzały sytuacje, że mimo spodziewanej czy wręcz obiecanej nagrody takowa nie nastąpi, ta podstawa władzy traci swoje znaczenie.

3. Władza oparta o przynus

Opiera się o przekonanie osoby A, że osoba B może ją ukarać, np. przez zwolnienie z pracy, potrącenie pensji, przeniesienie na inne, mniej atrakcyjne stanowisko. Wpływ osoby B wynika z zagrożenia karą, niekoniecznie z jej faktycznego stosowania. Konformistyczne, uległe zachowania podwładnych będą w tym przypadku poddyktowane chęcią uniknięcia kary. Siła wpływu jest tu uwarunkowana dotkliwością kary, którą przełożony może wymierzyć, a także subiektywną percepcją pracownika co do możliwości jej otrzymania. Ta podstawa władzy ściśle wiąże się z opisaną wcześniej podstawą władzy opartą o nagradzanie.

Nagradzanie i karanie w pewnym sensie przenikają się nawzajem, bowiem brak nagrody może być postrzegany jako kara.

Władza oparta o karanie poціaga za sobą liczne konsekwencje. Jedną z ważniejszych jest ryzyko ponoszone przez przełożonego, że jeżeli groźba kary nie przyniesie oczekiwanych zmian w zachowaniu podwładnego, przełożony będzie musiał zrealizować zapowiedzianą karę, a więc w jakimś stopniu sam ogranicza swoje możliwości działania w danej sytuacji. Jeżeli natomiast nie chce on lub nie może ukarać podwładnego, obniża tym samym wartość przyszłych groźb, ponieważ tracą one swą wiarygodność.

4. Władza oparta o identyfikację (inaczej władza odniesienia)

Podstawą władzy jest w tym wypadku atrakcyjność osoby sprawującej funkcje przywódcze. Podwładni spostrzegają i oceniają osobiste cechy tej osoby jako wartościowe, atrakcyjne i stąd wynika chęć podlegania takiemu przywódcy. Podziwiając osobowość przełożonego pracownicy identyfikują się z nim. Jest to bardzo niewymierna podstawa władzy, ponieważ opiera się o osobiste odczucia, sympatię, szacunek, a więc ma charakter bardzo subiektywny i indywidualny.

5. *Expert power*, czyli władza oparta o wiedzę i zdolności

Ta podstawa władzy, nazywana również władzą ekspercką, opiera się o przekonanie osoby A, że osoba B ma większą od niej wiedzę. Im większa przewaga wiedzy przełożonego, tym silniejsza jego podstawa władzy. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że możliwości oddziaływania przez przywódcę-eksperta mają zwykle ograniczony zasięg, ponieważ zamknięte są granicami określonej dziedziny wiedzy.

6. Władza informacyjna

Władza informacyjna została wyróżniona i opisana nieco później niż pięć pozostałych i nabiera szczególnego znaczenia współcześnie, kiedy podstawą wszelkiego działania jest informacja. W tym przypadku władza wynika z faktu posiadania przez danego człowieka największej bazy informacji, a także z tego, że w wielu sytuacjach posia-

da informacje wcześniej niż osoby mu podlegające, co daje mu możliwość pewnej manipulacji danymi, wcześniejszego ich przetworzenia i wykorzystania.

W literaturze naukowej można spotkać także inne klasyfikacje źródeł władzy. Na przykład R. Presthus wymienia: fachowość, pełnienie roli formalnej, akceptację osobowości i ogólny szacunek oraz uległość wobec władzy¹¹.

Proces sprawowania władzy jest zbyt skomplikowany, by można go było sprowadzić tylko do jednej z podstaw władzy. Zawsze istnieje jakaś ich kombinacja i dopiero uwzględnienie wszystkich sześciu daje obraz zakresu władzy danego przywódcy. Nie można również mówić o istnieniu idealnego wzorca skuteczności sprawowania władzy. Jest ona przecież uwarunkowana wieloma czynnikami osobowościowymi i sytuacyjnymi. Określone elementy osobowości przywódcy, zwłaszcza jego nastawienia, postawy, przekonania wpływają na ocenę, a co za tym idzie, na wybór podstaw władzy. Ważną rolę odgrywają tu również czynniki sytuacyjne. Warunki kulturowe, wartości uznawane w organizacji, specyficzne normy zarządzania, charakter realizowanych zadań to tylko niektóre z elementów wpływających na charakter i intensywność korzystania z władzy.

Obserwując kierunki rozwoju współczesnych organizacji trudno nie zauważyć, że takie instrumenty władzy, jak nagrody i kary, a także możliwości wynikające z samego stanowiska stają się już niewystarczające do realizacji celów i zadań stojących przed tymi organizacjami. Przyszłość będzie prawdopodobnie należała do przywódców, których mandat władzy uzależniony jest od posiadanych przez nich umiejętności i konkretnej wiedzy¹², choć nie bez znaczenia zawsze pozostanie osobowość przełożonego, bo to właśnie od osobistych cech przywódcy często zależy jakość jego kontaktów z podległymi mu zespołom, a kontakty te są nieodzownym warunkiem optymalnego wykorzystania posiadanej przez przełożonego wiedzy.

Posiadanie władzy często kojarzone jest z CHARYZMĄ. Słowo charyzma oznacza „dar łaski”. Jak pisze N. B. Enkelmann, jest to „umie-

¹¹ Zau: M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967, s. 269.

¹² Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 408-410.

jęność przyciągania i koncentrowania na sobie uwagi”¹³. „Przywódcą charzmatyczny” to termin używany w znaczeniu socjopsychologicznym na określenie osoby sprawującej władzę na podstawie identyfikacji (odniesienia), władzę opartą o autentyczną chęć podporządkowania się i naśladowania przywódcy przez realnych i potencjalnych podwładnych. Przywódcy charzmatyczni odczuwają silną potrzebę spełnienia określonej misji i wywierania wpływu na działania innych ludzi. Mają też głębokie przekonanie o moralnej słuszności własnych poglądów i dar przekonywania, że tak naprawdę jest. Najczęściej posiadają też silną potrzebę dominacji i dużą pewność siebie. Ich oczekiwania wobec podwładnych i zwolenników są zwykle bardzo wysokie. Jednocześnie posiadają oni dar inspirowania innych, przekonywania ich, że kierowane pod ich adresem wysokie oczekiwania są realne, możliwe do spełnienia. Przywódcy ci w swoich oddziaływaniach nierzadko odwołują się do wartości wyższego rzędu, w tym do wartości transcendentnych. Choć przywiązują dużą wagę do komunikowania się z podległą im grupą, wymagają też wręcz bezgranicznego zaufania. Przywódcy charzmatyczni są zwykle bardzo skuteczni, dlatego ich cechy i umiejętności znajdują szczególne zastosowanie w sytuacjach poważnych zmian w ramach organizacji. Właśnie z tego powodu bywają oni również określani mianem przywódców transformacyjnych, ponieważ wszędzie tam, gdzie następuje transformacja, cechy przywódców charzmatycznych ułatwiają, a niekiedy wręcz warunkują możliwość przeprowadzenia głębokich zmian. Z drugiej strony nie brakuje głosów, że z perspektywy wymogów współczesności niektóre cechy tych przywódców i specyfika ich relacji z podwładnymi są potencjalnie groźne. Jako wymowny przykład można tu podać postacie charzmatycznych wodzów, takich jak Hitler, Stalin, Castro, którzy bez wątpienia odarli związaną z nimi społeczność z takich wartości, jak wolność osobista, niezależny wybór wartości, samodzielność, krytycyzm, indywidualna zaradność i przedsiębiorczość. Na podstawie tych przykładów często formuluje się wniosek, że w demokracjach i obywatelskich społeczeństwach naszych czasów przywódcy charzmatyczni mogą przynieść więcej szkody niż pożytku¹⁴.

¹³ N. B. Enkelmann, *Charyzma*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 22.

¹⁴ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo WSZiP im. B. Janskiego, Warszawa 1997, s. 22-23.

Interesujący punkt widzenia na temat przywództwa charyzmatycznego prezentuje C. Sikorski. Jego zdaniem, ten typ przywództwa pojawia się w określonym miejscu i czasie bardziej jako właściwość podwładnych, aniżeli samego przywódcy. Charyzma wynika z potrzeb emocjonalnych tych, którzy chcą mu się podporządkować spodziewając się w zamian za spokojenia potrzeby bezpieczeństwa i opieki podobnej wręcz do ojcowiskiej¹⁵. Członkowie współczesnych organizacji coraz rzadziej szukają „wódców” czy „mężów opatrnościowych”, dlatego alternatywą dla przywódcy charyzmatycznego może być PRZYWÓDCA TRANSAKCYJNY. To typ przywódcy, który koncentruje się na działaniach pragmatycznych. Określa cele, dobiera ludzi, przydziela zadania, pomaga podwładnym w osobistym rozwoju i usamodzielnianiu się, dba o ich interesy. Jest mniej nastawiony na to, by „być gwiazdą”, a bardziej na pracę zespołową i współpracę.

5.2. Władza a autorytet

Pisząc o problematyce władzy nie sposób uciec od pytania, jaki jest związek władzy i autorytetu. Czy związek frazeologiczny „autorytet władzy” ma swoje odzwierciedlenie w realiach współczesnego świata? Autorytet jest pojęciem wieloznacznym, które można rozpatrywać wielowymiarowo i wieloaspektowo przyjmując perspektywę filozoficzną, psychologiczną, socjologiczną czy pedagogiczną. Ponieważ wiąże się on z efektywnością zarządzania organizacją, ma także wymiar ekonomiczny. Uzasadnione jest bowiem przyjąć, że łatwiej zarządza się potencjałem społecznym organizacji temu menedżerowi, który postzegany jest przez podwładnych jako autorytet.

Słowo „autorytet” pochodzi od łacińskiego *auctoritas* i oznacza wzór przykład, powagę, znaczenie, wpływ, godność. Etymologia słowa wskazuje na wyraźne znaczenie personalistyczne i społeczne autorytetu, oznacza bowiem osobę, która charakteryzuje się zespołem cech osobistych oraz kompetencji w danym zakresie i dzięki temu wpływa na kształtowanie się sądów i postaw innej osoby lub grupy społecznej uznających ich wartość¹⁶. Autorytet może być zatem analizowany wyłącznie w rela-

¹⁵ C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 95.

¹⁶ Z. Chlwiński, S. Majdański, *Autorytet* (w:) *Encyklopedia katolicka*, Grygliwicz F., Lukaszczyk R., Suiowski Z. (red.), KUL, Lublin 1985, s. 1164.

cji jednej osoby do drugiej. Nie jest nigdy wielkością samą w sobie, jak na przykład inteligencja, pamięć, wyobraźnia, ale wymaga relacji osoby, która jest autorytetem i osoby/osób, dla których ów ktoś jest autorytetem¹⁷.

W literaturze¹⁸ używa się tego pojęcia wskazując na **autorytet formalny i nieformalny**. Pierwszy, nazywany także administracyjnym, utożsamiany jest z władzą opartą o legitymację, czyli wynikiem formalnego kryterium zajmowania najwyższego miejsca w strukturze grupy. Autorytet nieformalny to połączenie autorytetu profesjonalnego (władza oparta o profesjonalną wiedzę i umiejętności) oraz autorytetu charyzmatycznego (władza oparta o identyfikację, związana z wybitnymi cechami moralnymi, intelektualnymi i osobowościowymi). Podobnie jak w przypadku źródeł władzy, tak i w przypadku autorytetu wskazuje się na to, że autorytet formalny nadawany w momencie obejmowania stanowiska kierowniczego może ulec szybkiemu wyzerpaniu, stąd postulowane jest pokrywanie się autorytetu formalnego z nieformalnym. Podkreśla się niebezpieczeństwo iluzji posiadania autorytetu dzięki prawu do dokonywania kontroli innych ludzi. Faktyczny autorytet można budować wyłącznie rozwijając u podwładnych poczucie wewnętrznej kontroli nad ich życiem, czyli przekonanie, że ich życiowe, w tym zawodowe, doświadczenia (sukcesy, porażki) zależą przede wszystkim od nich samych. Na autorytet, zwłaszcza nieformalny, wpływa również autentycznie wyznawany (a nie tylko deklarowany) system wartości oraz ogólna kultura osobista przywódcy. „Przywódcą, który pomija moralne składniki przywództwa może przejść do historii jako łajdak, albo jeszcze gorzej”¹⁹. Przywództwo ma związek z wartościami, ma charakter moralny, co implikuje konieczność dostarczania podwładnym dostatecznie wielu informacji o różnych możliwościach działania, by mogli dokonać rozsądnego wyboru, kiedy nadejdzie czas reagowania na prozyccie sprawującego władzę.

¹⁷ A. Zellma, *Fenomen autorytetu w perspektywie kultury „instant”*, „Etykie Studia Teologiczne” 2002, tom III, s. 132.

¹⁸ Por. J. F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 108.

¹⁹ J. M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978, za: B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 377.

W naszym kraju często pojawiają się głosy mówiące o zaniku wszelkich autorytetów – zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, instytucjonalnych. Mówi się o upadku autorytetu szkoły, rodziców lub określonej władzy, instytucji, zwłaszcza politycznej, zaniku autorytetu przedstawicieli określonych zawodów. Z drugiej strony odczytywają się głosy w obronie autorytetów, mówiące o ich roli, poszukujące ich, nawołujące do kreowania i poszanowania autorytetów w różnych dziedzinach – w polityce, nauce, rodzinie, zwłaszcza zaś autorytetów moralnych. Potrzebują ich i poszukują ludzie także na własny, codzienny użytek jako czynnika opiniodawczego, ułatwiającego orientację w zawiłych sprawach życia i stosunku do świata. Należy w tym miejscu zauważyć, że pojęcie „autorytet moralny” jest wieloznaczne i trzeba tu wprowadzić niezbędne rozróżnienia. Bowiem z jednej strony autorytet to jednostka lub instytucja służąca na powazanie, dzięki temu formująca zasady i rozstrzygnięcia moralne. Wymienia się określone osoby, np. uczonych jako cieszących się w środowisku wysokim autorytetem, służących na szacunek i zaufanie, których opinia się liczy, którzy stanowią przykład godny naśladowania. Samo pojęcie autorytet znaczy tyle, co powaga moralna. Pojęcie to odnosi się zatem również do siły zasad i wzorów postępowania zdolnych określać świadomość ludzi. Z drugiej strony autorytet kojarzony jest z przemożną, zniewalającą siłą (np. instytucji, systemów), z uleganiem jej, z biernością i ubezwłasnowolnieniem, czyli z narzucaniem jednostce woli z zewnątrz przez jakiś czynnik nieznoszący sprzeciwu, wymagający jedynie podporządkowania się i posłuszeństwa, eliminujący autonomię jednostki, jej prawo do samodzielnego myślenia i własnych wyborów.

Warunki współczesne zapewne sprzyjają kwestionowaniu takich autorytatywnych rozwiązań, zwłaszcza moralnych, narzucanych przez przypisujące sobie do tego prawo jednostki czy instytucje, składają też do negacji dogmatyzmu i schematyzmu moralnego. Formalne uprawnienia, stosowane sankcje, tradycyjne formy podporządkowania nie zapewniją już autorytetu i posłuchu. O wiele bardziej liczą się osobista wiedza, przykład, rzeczowe, racjonalne argumenty. Żyjąc w świecie wytworzonej przez siebie cywilizacji i ulegając jej wpływom człowiek pragnie oprzeć swoje postępowanie na zrozumiałych dla siebie wartościach, a nie autorytatywnie ustalonych nakazach czy

zakazach. Tym bardziej że – o czym warto pamiętać – zdarzają się przypadki autorytetów pozornych czy wręcz fałszywych, tworzonych sztucznie.

Konsekwencje tych procesów – racjonalizacji myślenia i działania człowieka oraz jego niechęć do autorytetów – mogą być różne. Mogą prowadzić do negacji wszelkich wzorów, wartości, ideałów, do anarchoizmu i cynizmu. Niechcąc do wszystkiego, co jednostce narzucone, co wymaga jedynie podporządkowania i stosowania się do cudzych zaleceń nie może jednak oznaczać anarchistycznego zaprzeczania doświadczeniu, wiedzy i mądrości poszczególnych jednostek. To samo można powiedzieć o znaczeniu wzorów postępowania i korzystania z nich. W każdym społeczeństwie odgrywają one zarówno wielką rolę wychowawczą, jak i inspirującą do działania. Każdy człowiek poszukuje ich na swój użytek. Dlatego należy tu wyraźnie rozróżnić ślepe, mechaniczne naśladownictwo od twórczego stosunku do zastanych wzorów.

Potrzeba autorytetów i wzorów postępowania, a zarazem negacja woli narzuconej z zewnątrz, obawa przed utratą moralnej i intelektualnej samodzielnosci człowieka to współcześnie dwie strony tego samego zjawiska. Stanowią one sprzeczność, wywołują wewnętrzne rozterki, które często prowadzą do skrajnych stanowisk: albo bezwzględne zawierzenie jakimś autorytetom, rezygnacja z własnego zdania, własnych opinii i ocen na ich rzecz, albo całkowita negacja czyjejsz wiedzy i doświadczenia na rzecz własnej autonomii. Tymczasem słusznie zwraca się uwagę, że nie ma uzasadnienia pojmowanie autorytetu, a ściślej zasady liczenia się z autorytetami, jako bezwzględnie złej, zaś autonomii jednostki, a jeszcze precyzyjniej mówiąc, zasady postępowania opartej o tę autonomię, jako absolutnie dobrej. Należy liczyć się z względnością owych pojęć i zasad oraz przebiegającej między nimi granicy. Trzeba zatem odróżnić autorytatywizm, jako zasadę bezkrytycznego przyjmowania formułowanych przez kogoś innego rozwiązań i zaleceń, od autorytetu wynikającego z doświadczenia i wiedzy oraz wspartej wola służenia innym pomocą w poszukiwaniu własnych rozwiązań, opartych na własnych przemyśleniach²⁰.

²⁰ Albert (pseudonim), *Autorytet – znanie czasu*, „Problemy Alkoholizmu” 1995, nr 4, s. VIII.

5.3. Style kierowania

Umiejętność efektywnego i skutecznego przewodzenia grupie uważana jest zarówno wrodzonymi predyspozycjami, jak i doświadczeniami życiowymi jednostki. Autorzy zajmujący się problematyką przewodzenia różnią się w zakresie przypisywania znaczenia czynnikom genetycznym i wuczonym. Jedni twierdzą, że najważniejsze są cechy wrodzone, że to one warunkują określone sposoby reagowania i style kontaktowania się z grupą. Inni podkreślają, że umiejętności przywódcze są nabywane w trakcie poszerzania bazy doświadczeń oraz pola świadomości²¹. Bez względu na to, która opcja będzie przyjęta za słuszną, ludzie sprawujący funkcje kierownicze, przewodzący grupie lub planujący w swojej karierze zawodowej podjęcie tego rodzaju zadań powinni podjąć trud poznania własnych predyspozycji osobowościowych i określenia dominującego u nich stylu przewodzenia. Poznanie mocnych stron własnego stylu pozwala na ustalenie pewnego psychologicznego „fundamentu”, na którym buduje się własny sposób działania, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji. Poznanie słabych stron umożliwia pracę nad sobą, ukierunkowuje samorozwój, uczy rozważli i dobrze rozumianej pokory w sprawowaniu funkcji kierowniczych.

Jedną z pierwszych i jednocześnie najprostszych klasyfikacji stylów kierowania jest typologia opracowana przez badaczy amerykańskich R. Lippita i R. White'a, w której wprowadzono podział na styl autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący (bierny)²².

Styl autokratyczny charakteryzuje kierownika, który wyznaje zasadę, iż posiada monopol na władzę i decyzje. Zadania formułuje zwykle sam, bez udziału grupy. Zarządza podległym mu personelem przy pomocy bezpośrednich poleceń niepodlegających dyskusji. Nie informuje o celach, które mają być osiągnięte przez podwładnych. W mowy o celu nie ma, a pracowników posługuje się przede wszystkim karami. Ignoruje ich osobiste potrzeby i dążenia. Utrzymuje w stosunku do współpracowników daleko idący dystans.

²¹ Por. R. B. Woyach, *Jak zostać...*, op. cit., s. 12; F. Litaner, *Nadaj siłę swojej osobowości*, Wydawnictwo LOGOS, Warszawa 1997, B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 380-394.

²² Za: Zarządzanie. Teoria i praktyka, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1996, s. 286.

Styl demokratyczny reprezentuje przełożony, który wszystkie funkcje kierownicze pełni ściśle współpracując z podwładnymi. Zastęga ich opinii przy formułowaniu zadań, konsultuje ich podział i celowość. Lubi pracę zespołową, stara się eliminować ewentualne bariery utrudniające komunikację w grupie. Stara się budować dobrą atmosferę w podległym mu zespole, a jego kontakty z podwładnymi są partnerskie. Stara się poznać ich potrzeby, zachęca do rozwoju. Motywuje przez nagradzanie.

Styl nieingerujący reprezentuje kierownik, o którym można powiedzieć, że jest bierny, pasywny. Wyraża się to w postaci unikania podejmowania decyzji, zwłaszcza tych trudnych, niepopularnych, w postaci braku działań motywacyjnych i kontrolujących działania grupy. Kierownik nieingerujący pozostawia pracowników samym sobie.

Interesującym uzupełnieniem przedstawionej tu typologii jest wprowadzenie podziałów w ramach stylu autokratycznego. I. A. C. Brown wyróżnił autokratę surowego (nieustępliwą, nie zainteresowany ludźmi, ignorujący sferę potrzeb), autokratę zycziwego (dba o interesy współpracowników, ale opiera się na własnej wizji ich potrzeb zwykle odbiegającej od rzeczywistości oczekiwań pracowników) i wreszcie autokratę niendolnego, który jest apodyktyczny, zmienny w nastrojach i nieobliczalny²³.

Jeden z mniej znanych podziałów stylów przewodzenia opiera się na założeniu, że styl danej jednostki ma dwa wymiary: wymiar pierwszy to STYL PRZETWARZANIA INFORMACJI, wymiar drugi to STYL DZIAŁANIA, rozumiany jako najwygodniejszy dla danej osoby sposób kontaktowania się z ludźmi²⁴. Z uwagi na styl przetwarzania danych wyróżnia się: analityka, poszukiwacza ścieżek, raplusa i marzyciela. Z uwagi na drugie kryterium (styl działania) przywódców dzieli się na dramaturgów, graczy oraz tzw. perswazyjny i sprzyjający.

Inny podział stylów kierowania proponuje I. Dzierżowska. Jej zdaniem styl kierowania zespołem to wypadkowa takich czynników, jak charakter szefa, charakter i motywacja podwładnych, typ organizacji oraz umiejętności i możliwości doboru czynników motywujących. Wśród kierowników wyróżnia:

²³ Za: S. Kownacki, Z. Rumpel-Sysko, *Sprawne kierowanie*, PWN, Warszawa 1982, s. 28.

²⁴ Szarceji: R. B. Woyach, *Jak zostać...*, op. cit., s. 65.

- dezertera (ucieka od kierowania, nie rozwiązuje problemów),
- biurokrata (przywiązuje wagę do procedur formalnych),
- autokratę (nastawiony na zadania, przez otoczenie bywa postrzegany jako apodyktyczny),
- zycziwego autokratę (realizuje zadania bez zrażania sobie ludzi),
- misjonarza (stara się być lubiany przez ludzi, często uważany za miękkiego; jego przełożeni są zwykle mniej zadowoleni od podwładnych),
- rozwojowca (aktywny, twórczy, osiąga dobre rezultaty przy dobrej zintegrowanych zespołach),
- kompromisistę (podatny na wpływy otoczenia, zgadza się ze wszystkim),
- administratora (stawia wysokie wymagania sobie i innym, kładzie nacisk na pracę zespołową, skuteczny)²⁵.

Warto zapoznać się również z podziałem stylów kierowania grupą przedstawionym przez B. Reddina. Jako główne kryterium podziału autor ten proponuje:

- koncentrowanie się na ludziach;
 - koncentrowanie się na celach.
- B. Reddin proponuje następującą typologię stylów kierowania:

1. Przywódca wyizolowany

Jego zachowanie charakteryzuje małe zainteresowanie celem i małe zainteresowanie ludźmi. Nie dąży do zmian. Jest ostrożny, konserwatywny. Chętnie odwołuje się do ustalonych zasad. Woli pracę „papierkową”. Do jego zalet należą: rozważa, cierpliwość, spokój, skromność dyskrepcja.

2. Przywódca przyjacielski

Zainteresowanie ludźmi, podległym zespołem wyrażanie dominując u niego nad zainteresowaniem celami i wynikającymi z nich zadaniami. Ten styl kierowania wyróżnia wyrozumiałość, serdeczność w kon-

²⁵ I. Dzierżgowska, *Szkola dyrektorów*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 1995, s. 18.

taktach z pracownikami, tworzenie w pracy atmosfery bezpieczeństwa. Przywódca przyjacielski jest współczujący, wyrozumiały, zycziwy, spokojny, dyskretny. Kładzie nacisk na rozwój osobowości. Potrafi słuchać. Najważniejszy jest dla niego człowiek.

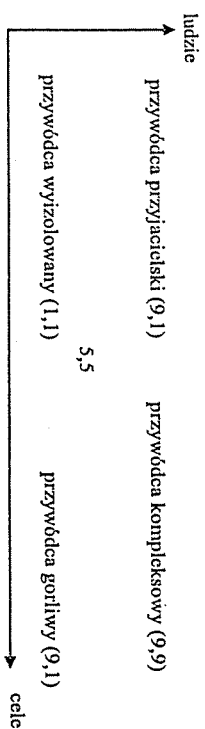
3. Przywódca gorliwy

Jego poczynania mają na celu przede wszystkim realizację zadań. Zainteresowanie ludźmi jest na znacznie niższym planie. To typ przywódcy, który ciężko pracuje. Jest zdeterminowany, napaśliwy, zabiegany. Jego styl pracy wyznacza dążenie do niezależności, pewność siebie, duża inicjatywa. Stosuje nagrody, kary, nadzór. Najważniejsze jest dla niego zadanie.

4. Przywódca kompleksowy

Cechuje go zarówno duże zainteresowanie ludźmi, jak i zadaniami, celami zespołu. Preferuje pracę zespołową. Integruje pracowników. Jest zainteresowany technikami motywacyjnymi. Przyjmuje założenie, że władza wypływa z dążenia do celów²⁶.

Opisane typy przewodzenia grupie obrazuje rysunek 1.5.

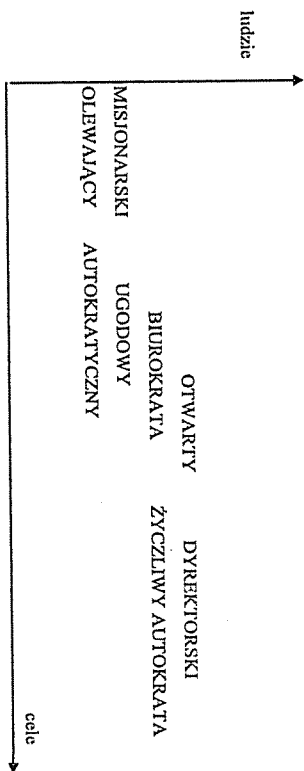


Rysunek 1.5. Siatka stylów przewodzenia

Źródło: I. Dzierżgowska, *Szkola dyrektorów*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 1995, s. 20.

²⁶ B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Wydawnictwo Alma-Press, Warszawa 1993.

I jeszcze jeden podział stylów kierowania proponowany przez I. Dzierzgowską (por. rysunek 2.5).



Rysunek 2.5. Siatka stylów kierowania

Źródło: I. Dzierzgowska, *Szkola dyrektorów*, CODN, Warszawa 1995, s. 23.

1. Dyrektorski:

Styl bardzo efektywny. Przełożony zainteresowany jest celem lub ludźmi w zależności od sytuacji. Wyróżniają go następujące cechy:

- w podejmowaniu decyzji korzysta z pracy całego zespołu;
- pobudza ludzi do działania;
- dba o wzrost efektywności;
- koordynuje pracę.

2. Otwarty:

- utrzymuje dobre stosunki z innymi, pomaga ludziom;
- dobry współpracownik;
- szkoli, pomaga innym się rozwijać;
- ludzie ufają mu i słuchają.

3. Autokratyczny życzliwy:

- zdecydowany, z inicjatywą;
- przedsiębiorczy, energiczny, ceni czas i jakość;
- zorientowany w kosztach, zyskach i obrotach;
- zainteresowany ludźmi, o ile wpływa to na wydajność.

4. Biurokratyczny:

- posłuszny zasadom i procedurze;
- wykonuje polecenia, solidny, dba o system i jego wartości;
- racjonalny, logiczny, opanowany, uczciwy;
- skuteczny, uważa na szczegóły.

5. Ugodowy:

- przecenia współuczestnictwo;
- usłepliwy, delikatny;
- unika decyzji lub podejmuje decyzje „nijakie”;
- czasem wysuwa pomysły, ale nie zawsze je realizuje;

6. Misionarski:

- unika konfliktów, miły, uprzejmy, dobroliwy;
- potrzebuje akceptacji;
- unika inicjatywy, nie kieruje;
- nie zainteresowany wynikami i normami.

7. Autokratyczny:

- krytyczny, groźący, wymusza posłuszeństwo;
- sam podejmuje decyzje;
- uznaje jedynie polecenia odgórne;
- ludzie boją się go i nie lubią.

8. Olewający:

- minimalnie efektywny, łatwo rezygnuje;
- unika zaangażowania i odpowiedzialności;
- utrudnia innym, przeszkadza;
- mało twórczy, niechętny zmianom²⁷.

Wśród opisanych powyżej stylów najbardziej efektywny jest styl dyrektorski, zorientowany zarówno na cele, jak i na ludzi. Wysoko efek-

²⁷ I. Dzierzgowska, *Szkola...*, op. cit., s. 24–25.

tywny jest również styl otwarty oraz życziwego autokraty. W górnej sferze efektywności mieści się także „biurokrata”. Choć słowo to rodzi zwykle negatywne skojarzenia, warto podkreślić, że przelozony reprezentujący ten styl ma liczne cechy pozytywne: skuteczność, solidność, rzetelność. Dobra część wykresu przedstawia mało skuteczne style kierowania. Należą tu: styl ugodowy, misjonarski, autokratyczny oraz notowany najniżej – olewający.

Dotychczasowe rozważania na temat stylów kierowania pozwalają zauważyć, że w literaturze problemu istnieje wiele różnorodnych typologii tych stylów. Klasyfikacje te nie zawsze w sposób dostatecznie wyraźny eksponują fakt, że efektywność stylów kierowania jest uwarunkowana nie tylko umiejscowieniami i predyspozycjami osobowości, wymi kierownika, ale również czynnikami, na które nie ma on wpływu lub wpływa nań w znikomym stopniu. Do tych elementów można zaliczyć charakter zadań stojących przed grupą, ograniczenia czasowe dotyczące realizacji tych zadań i oczekiwania pracowników. Bardzo istotną rolę w kształtowaniu stylu przewodzenia przelozonego odgrywają właśnie podwładni. To przecież oni są podmiotem oddziaływań kierowników i od jakości ich relacji z przelozonymi zależy skuteczność danego stylu, jak i całego procesu zarządzania. Jak trafnie zauważa T. Oleksyn „kierownik, szef, menedżer, lider, przywódca – jak byśmy go nie nazwali – nie ma racji bytu bez pracowników”²⁸. Zasada ta dotyczy także stylów kierowania. Cechy podwładnych, ich postawy, umiejscowienia, oczekiwania zwykle w znacznym stopniu rzutują na kształtowanie stylu przywództwa. Przykładem cechy zespołu pracowniczego wpływającej na styl kierowania przelozonego jest stopień wykwalifikowania i wyszkolenia kadry. Pracownicy wysoko wykwalifikowani wymagają mniej dyrektywnego podejścia niż pracownicy o niskich kwalifikacjach. Niektórzy podwładni (np. pracownicy jednostki wojskowej) cenią sobie przywództwo autorytarne, inni (np. pracownicy naukowi) preferują kierowanie uwzględniające ich prawo do ponoszenia całkowitej odpowiedzialności za wyniki ich pracy. Nie bez znaczenia są także doświadczenia pracowników z przeszłości. Ci, którzy mieli w przeszłości przelozonego koncentrującego się na pracownikach mogą oczekiwać, że nowy kierownik przyjmie ten sam styl. Prawdopodobnie negatywnie zare-

²⁸ T. Oleksyn, *Sznaka...*, op. cit., s. 131.

agują na przywódcę autorytarnego. Jeżeli poprzedni szef dawał pracownikom dużą dozę swobody, a nowy nasili kontrolę i stopień ingerencji w działania zawodowe swoich podwładnych, również może on spodziewać się negatywnych reakcji. I odwrotnie – jeśli pracownicy przyzwyczaili się, że nowe, trudne zadania zawsze połączone były z konkretnymi dyrektywami ze strony przywódcy, w sytuacji zmiany sytuacji mogą czuć się zaniepokojeni ich brakiem²⁹.

Reakcje podwładnych na styl przywództwa zwykle wskazują, na ile jest on skuteczny. Objawy niezadowolenia, zakłopotania, urazy to najczęściej sygnał, że istnieje uzasadniona potrzeba zmiany stylu przewodzenia grupie. Oczywiście może zaistnieć sytuacja, w której przelozony uzna, że dla dobra całej organizacji, jej misji, strategii, kultury korzystniejsza będzie zmiana nastawień i oczekiwań pracowników niż modyfikacja stylu kierowania. Trzeba jednak wówczas mieć świadomość, że bez względu na to, jak bardzo uzasadnione jest to postępowanie, jego powodzenie wymaga czasu i znacznej dozy cierpliwości.

Zdaniem P. Hersey'a i K. H. Blancharda podział stylów kierowania z uwzględnieniem tylko dwóch wymiarów, czyli orientacji na ludzi i orientacji na zadania, jest niewystarczający. Należy wziąć pod uwagę jeszcze jedną istotną zmienną pośredniczącą między wymiennymi wymiarami stylu kierowania. Jest nią DOJRZAŁOŚĆ pracowników rozpatrywana w kategoriach dojrzałości funkcjonalnej i dojrzałości psychologicznej³⁰.

Dojrzałość funkcjonalną określają zdolności, wiedza i doświadczenia wnoszone przez pracownika w wykonywaną pracę. **Dojrzałość psychologiczna** jest tu rozumiana jako zaufanie i szacunek do siebie oraz gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Poziom dojrzałości pracowników ma charakter dynamiczny i wraz z jego zmianą powinna nastąpić modyfikacja stylu kierowania. W przypadku zarządzania „nie DOJRZAŁymi” pracownikami najlepsze efekty przynosi, zdaniem wymienionych autorów, styl kierowania cechujący się słabym ukierunkowaniem na zadania i słabą orientacją na współpracę. Wraz ze wzrostem dojrzałości podwładnych następuje stopniowe przeorientowanie stylu kierowania w stronę mniejszej koncentracji na zadani-

²⁹ I. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 392–393.

³⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 402.

niach i większej otwartości na współpracę. Osiągnięcie przez pracowników wysokiego poziomu dojrzałości wymaga, by styl kierowania uwzględniał jak największy stopień samodzielności podwładnych. To „dopasowywanie” zachowania kierowniczego do poziomu dojrzałości personelu ma charakter cykliczny, dynamiczny. Uwzględnia wpływ kierownika na sytuację, na zmiany zachodzące w poziomie dojrzałości pracowników, jednocześnie zawiera w sobie postulat indywidualnego, zróżnicowanego traktowania współpracowników właśnie z uwagi na zróżnicowany poziom ich dojrzałości.

Powyższe postulaty uwzględniła jeden z najbardziej uznanych współcześnie sposobów traktowania przywództwa jakim jest **TEORIA ŚCIEŻKI DO CELU** opracowana przez R. House'a na bazie badań prowadzonych w Uniwersytecie Stanowym Ohio³¹. Termin „ścieżka do celu” wynika z przekonania, że skuteczni przywódcy wskazują tę ścieżkę, aby pomóc swoim podwładnym pokonać odległość między miejscem, w którym aktualnie się znajdują a celem. Zachowania przywódcy są, w myśli tej koncepcji, akceptowane przez podwładnych w takim stopniu, w jakim są przez nich postrzegane jako przynoszące im zadowolenie (teraz lub w przyszłości). Bazując na powyższych założeniach R. House wyróżnił cztery style zachowań przywódczych:

- **PRZYWÓDCA DYREKTYWNY**, czyli taki, który informuje podwładnych o tym, czego od nich oczekuje, programuje pracę i udziela szczegółowych wskazówek co do sposobu wykonywania zadań;
- **PRZYWÓDCA WSPIERAJĄCY** jest osoba przyjazną, wykazującą troskę o zaspokajanie potrzeb podwładnych;
- **PRZYWÓDCA PARTYCYPACYJNY** jest typem przełożonego, który zasięga opinii podwładnych i korzysta z ich pomocy w procesie podejmowania decyzji;
- **PRZYWÓDCA NASTAWIONY NA OSIĄGNIĘCIA** wyznacza podwładnym trudne cele i oczekuje od nich najwyższej efektywności zachowuje się w każdy z wymienionych wyżej sposobów w zależności od sytuacji. Sytuację wyznaczają dwie grupy zmiennych: **zmienne środowiskowe**, na które przywódca nie ma wpływu (np. struktura zadania, system formalnego autorytetu) i druga grupa zmiennych, którą tworzą

cechy charakterystyczne podwładnych. Przywódca skuteczny to taki, którego zachowanie stanowi dopełnienie zmiennych sytuacyjnych.

Teoria ścieżki do celu pozwoliła na sformułowanie kilku istotnych wniosków dotyczących zależności między stylem przewodzenia a zmiennymi sytuacyjnymi:

- przywództwo dyrektywne prowadzi do wyższego stopnia zadowolenia podwładnych, kiedy zadania są niejednoznaczne albo stresorodne;
- przywództwo wspierające przyczynia się do wzrostu stopnia efektywności podwładnych i ich zadowolenia z wykonywanej pracy w sytuacji, gdy wykonują oni zadania o mało wyraźnej strukturze;
- jeżeli podwładni cechują się dużymi zdolnościami i znacznym doświadczeniem, najczęściej zbędne jest przywództwo dyrektywne;
- przywództwo dyrektywne spotyka się ze znacznym stopniem zadowolenia podwładnych, jeżeli w grupie istnieją silne konflikty;
- podwładni o wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli będą najbardziej zadowoleni z partycypalnego stylu przywództwa;
- podwładni o zewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli będą najbardziej zadowoleni z dyrektywnego stylu kierowania³².

Wynika stąd, że na efektywność i zadowolenie pracowników na ogół pozytywny wpływ wywiera dopełnienie przez przywódcę tego, czego brakuje albo u pracowników albo w zmiennych środowiskowych.

5.4. Profil kompetencji współczesnego menedżera

Kierowanie organizacjami przypada ludziom, którzy zawodowo zajmują się planowaniem i organizowaniem działań zespołów ludzkich, motywowaniem podwładnych, pobudzaniem ich do efektywnych działań, rozwoju i współpracy, którzy dbają o interesy i satysfakcję pracowników, zapobiegają konfliktom bądź je rozwiązują, gdy te już zaistnieją. Ludziom nazywa się różnie: kierownikami, menedżerami, przywódcami, liderami³³. Podział na kierowników – menedżerów – przywódców – liderów jest nieostry. W związku z tym istotne wydaje się przedstawienie definicji tych pojęć.

³² Tamże, s. 253–254.

³³ T. Oleksyn, *Sznuka...*, op. cit., s. 13.

³¹ Za: S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 252

Menedżer (manager) to osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym określonego szczebla, posiadająca wielostronną władzę, a także umiejętności niezbędne do kierowania zespołami ludzkimi oraz zarządzania organizacjami w tzw. warunkach niepewności³⁴. Menedżer odpowiedzialna za ogólne zarządzanie organizacją, ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia³⁵. Menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego. Jego rola sprawcza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów. Cele są postawione zespołowi z zewnątrz, lub też bierze on udział w ich formułowaniu. Menedżer kieruje pracą innych, a także za nią odpowiada. W miarę potrzeb zajmuje się też produkcją lub usługami, a ponadto instruuje, naucza, udziela wskazówek, rozwijając w ten sposób umiejętności pracowników³⁶.

Kierownik to osoba kierująca pracą innych ludzi w ramach ustalonej struktury w danej organizacji. Według S. Lachewicza kierownikom powierzona jest piecza nad całością pracy zespołu. W przeciwieństwie do pozostałych pracowników, którzy odpowiadają za określony odcinek pracy, kierownik odpowiada także za środki pracy, sposób działania i wyniki podległych mu osób³⁷.

Menedżer zdaje się mieć – w polskich realiach – inną (większą) dynamikę i kreatywność niż kierownik. Na czynnik kreatywności (twórczości) – jako zmienną różnicującą menedżerów i kierowników – zwraca uwagę M. Holstein-Beck twierdząc, że menedżerem może być ten kierownik, który zarządza w sposób aktywny, twórczy, odważny i inteligentny powierzoną sobie częścią organizacji, który jest przy tym dostatecznie samodzielnym i kompetentnym. Mimo to przeciwstawienie menedżer–kierownik wydaje się być w znacznym stopniu kwestią umowy i przyjmowanej konwencji³⁸.

³⁴ B. Nogański, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o. Bydgoszcz 2001, s. 14.

³⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 32.

³⁶ *Encyklopedia biznesu*, W. Pomykało (red.), Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 513.

³⁷ Zai: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 188.

³⁸ Zai: T. Oleksyn, *Sznuka...*, op. cit., s. 20.

Przywódca inspirują pracowników, dostarczając im wizji i motywacji. Wyznacza kierunki rozwoju ludzi i organizacji jako całości. Pod wpływem przywódcy pracownicy zachowują się w sposób pożądany, zgodny z realizowaną strategią i kulturą organizacyjną, realizują zamierzone cele, rozwijając przy tym swoją osobowość i wysokie poczucie własnej wartości. Władza menedżerów na ogół wynika z władzy formalnej. Przywódca czasem takiej władzy nie posiada, ale za to może utrzymywać znakomite relacje z innymi, być ekspertem w swojej dziedzinie, mieć prawo do rozdawania kar czy nagród³⁹.

Słowo **lider** pochodzi z kultury anglojęzycznej. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że lider to przywódca określonego typu. Lider to profesjonalista i pragmatyk unięający rozwiązać problemy i prowadzić do pozytywnych zmian, który jednocześnie ma jasno określony wzięć celu, wie o co chodzi i czego chce oraz umie wywierać wpływ na ludzi. Współczesny lider przede wszystkim inspirowanie i animuje niezbędne działania. Stawia na kompetencje, zaangażowanie, samodzielność i odpowiedzialność współpracowników. Lider prowadzi grupę do sukcesu, ale sukces jest dziełem grupy. Od lidera wymaga się, aby dobrze traktował ludzi i miał do nich pozytywny stosunek; nie może to być człowiek z natury zbyt podejrzliwy i nieufny, a także arogancki. Lider jest również tym, który zwiększa kulturę organizacji, w tym kulturę stosunków międzyludzkich oraz stara się o kształtowanie dobrej atmosfery w zespole⁴⁰.

Kierownicy chcąc dobrze wypełniać swoją rolę muszą przyjąć autentyczną rolę lidera, którego się raczej naśladowe niż słucha i który zarządza raczej przez angażowanie niż bycie szefem⁴¹. Kierownik–lider, poza fałchowością i autorytetem formalnym, powinien umieć skoordynować i zintegrować wysiłki grupy wokół wspólnych celów. Menedżer orientuje się więc na teraźniejszość i strukturę, przywódca – na przyszłość i ludzi. Menedżer stabilizuje, utrzymuje obecny stan. Lider zmienia, tworzy nowe reguły gry, przewodzi członkom organizacji. Menedżer dąży do robienia rzeczy właściwie, a lider do robienia właściwych rzeczy⁴².

³⁹ K. Nizińska, *Menedżer przywódca*, „Manager” 2002, nr 6, s. 19.

⁴⁰ T. Oleksyn, *Sznuka...*, op. cit., s. 23–24.

⁴¹ P. Kopijer, *Kierownik liderem zmian*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 5, s. 57.

⁴² K. Nizińska, *Menedżer...*, op. cit., s. 19.

Odechnienie od terminu „kierownik” na rzecz „menedżerów”, „przywódców” i „liderów” należy postrzegać nie tylko jako przejaw mody, ale również (głównie) jako efekt ewolucji od „twardych” do bardziej „miękkich” sposobów kierowania, a także jako efekt gwałtownie malejącego zapotrzebowania na kierowników „w starym stylu” – niedostępcznie twórczych i mało samodzielnych, odczuwających lęk przed myślącymi podwładnymi, meytorycznie nieprzygotowanych do profesjonalnego zarządzania. W tym sensie każdy menedżer bądź lider jest kierownikiem, natomiast nie każdy kierownik zasługuje na miano menedżera czy lidera⁴³.

Menedżerowie zajmują różne stanowiska. Jeżeli organizację przedstawimy w formie piramidy, to na jej szczycie znajdują się menedżerowie najwyższego szczebla. Do takich stanowisk należą: prezes, wiceprezes, naczelni lub generalni dyrektorzy. Menedżerowie tego szczebla kierują pracą innych menedżerów. Na średnim szczeblu zarządzania mamy do czynienia z menedżerami zajmującymi stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników dużych działów. Podlegają oni menedżerom najwyższego szczebla zarządzania oraz kierują pracą zarówno menedżerów najniższego szczebla, jak też pracowników, tych zwłaszcza, którzy są zatrudnieni na tzw. samodzielnych stanowiskach. Menedżerowie najniższego szczebla to: kierownik działu transportu, kierownik magazynu itp. Na ogół kierują oni wyłączenie pracą szeregowych pracowników organizacji⁴⁴.

Menedżer najwyższego szczebla określa misję danej organizacji, jej cele i strategię rozwojową. Powinien więc być wizjonerem, twórcą i człowiekiem postrzegającym problemy do rozwiązania. Na tym poziomie potrzebne są kompetencje przywódcze, aktywność i dynamizm, ale również zdolność do szczerej refleksji i realizm. Menedżer średniego szczebla powinien być nastawiony na pracę z ludźmi, rozwiązywanie ich możliwości, samodzielności, współpracy i rozwiązywania problemów. Powinien współkształtować misje i cele strategiczne firmy. Natomiast menedżerowie najniższego szczebla realizują wraz z zespołem bieżące zadania oraz inspirują, ukierunkowują, koordynują pracę⁴⁵.

⁴³ T. Oleksyn, *Sztuka...*, op. cit., s. 25–26.

⁴⁴ *Encyklopedia...*, W. Pomykato (red.), op. cit., s. 513–514.

⁴⁵ T. Oleksyn, *Sztuka...*, op. cit., s. 27–34.

Każdy menedżer w organizacji pełni różne role. Przez role należy rozumieć pewne oczekiwane sposoby zachowania się danej osoby. Pełniona rola pokazuje, jak dany człowiek ma zachowywać się w organizacji. Najczęściej powstają one w wyniku istnienia wzorców zachowań funkcyjnych w grupach społecznych na terenie danej organizacji lub w jej otoczeniu zewnętrznym. Wzorce te charakteryzują się różnym stopniem sformalizowania.

Określają one formy i sankcje typowe dla danej roli. Obejmują zachowania osoby, która ma wypełniać rolę w konkretnej sytuacji. Wiążą się z określoną pozycją danego człowieka w strukturze organizacyjnej. Najczęściej wymienia się trójakiego rodzaju role menedżera w organizacji:

- 1) interpersonalne;
- 2) informacyjne;
- 3) decyzyjne.

Do pierwszego rodzaju należą takie, jak:

- **reprezentacyjna** – menedżer występuje jako reprezentant wydziału lub całej organizacji podczas oficjalnych przedsięwzięć i ceremonii – na przykład spotkań z władzami lokalnymi, wręczenia nagród itp.;
- **przywódca** – menedżer w roli przywódcy wyznacza zadania i obowiązki, powołuje na stanowiska i zwalnia pracowników, wytycza cele i kieruje organizacją;
- **hacznika** – menedżer utrzymuje dobre relacje wewnątrz organizacji oraz z jej otoczeniem, zachęca do aktywności i dobrego wykonywania pracy.

W ramach drugiego rodzaju ról menedżerowie zbierają i rozpowszechniają informacje. W szczególności są to role:

- **monitora** – menedżer przekazuje informacje dotyczące swojego działania oraz otoczenia; powinien być najlepiej poinformowanym człowiekiem grupy,
- **rzecznika** – a więc osoby, która przekazuje część informacji o organizacji osobom spoza organizacji, na przykład bankom, prasie. Najbardziej istotne z punktu widzenia organizacji są role decyzyjne menedżera. W tym zakresie pełni on role:
- **przedsiębiorcy** – polegającą na inicjowaniu zmian, wykorzystaniu wszelkich szans dla rozwoju organizacji;

- **przeciwdziałającego zakłóceniom** – rola polegająca na przeciwdziałaniu zakłóceniom oraz konfliktom, które mogą pojawić się w organizacji;
- **dysponenta zasobów** – podejmowanie decyzji o sposobie dystrybucji zasobów,
- **negocjatora** – prowadzenie negocjacji z innymi grupami lub organizacjami⁴⁶.

Pogodzenie wszystkich ról menedżera wymaga znacznych zdolności. Sposób, w jaki menedżer postępuje swoje obowiązki i radzi sobie z nimi, wywiera silny wpływ na jego relacje z podwładnymi. Reorganizacja działu, rozwiązywanie sporu czy alokacja zasobów wymagają wielkiej wrażliwości na potrzeby innych. Dlatego otwarty, zachęcający do komunikacji i bazujący na sprawiedliwych decyzjach styl przywództwa jest zazwyczaj najbardziej skutecznym i efektywnym.

Kompetencje kadry kierowniczej odgrywają kluczową rolę w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Jest to ważne szczególnie tam, gdzie firmy wprowadzają nowatorskie rozwiązania. Menedżerowie chcąc odnosić sukcesy, muszą stale doskonalić swoje umiejętności, a napotykaną trudności i niepowodzenia traktować jako okazję do uczenia się. Kompetentny menedżer powinien posiadać szereg cech, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działania. Kompetencje skutecznego menedżera obejmują więc zarówno wiedzę (zdobyta w trakcie edukacji i w praktyce zawodowej), jak i te cechy jego osobowości oraz posiadane zdolności, które w sumie wpływają na jego biegłość w wykonywaniu zadań zawodowych.

To, co decyduje o skuteczności, sprawności i efektywności pracy menedżera, to trzy grupy umiejętności menedżerskich:

- **techniczne** – umiejętności posługiwania się narzędziami i technicznymi, które są podstawą całej organizacji,
- **społeczne** – umiejętność współpracy z ludźmi i oddziaływanie na nich, rozumienie ich potrzeb, rozwiązywanie konfliktów itd.,
- **konceptyjne** – polegające na zdolności podejmowania trafnych decyzji, analizowania i rozwiązywania problemów.

⁴⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 54.

Współcześni menedżerowie to stratedzy określający misję danej organizacji, jej przyszłe cele oraz kształtujący wizerunek firmy w kontaktach z otoczeniem. Bardzo pomocne i potrzebne jest tu wyczuwanie, które nie dotyczy faktów i liczb, ale własnego doświadczenia i zdolności przedmiotu⁴⁷. Menedżer powinien umieć nie tylko dobrać i zasosować odpowiedni do sytuacji styl przewodzenia grupie; nie wolno mu także zapominać o ogólnych regulacjach, które należy stosować bez względu na stosowany styl przewodzenia. Do podstawowych zasad należą:

- przywódca powinien dążyć do strukturalizacji sytuacji, w jakiej działa grupa,
- przywódca powinien manifestować swoją identyfikację z grupą oraz starać się reprezentować interesy grupy,
- przywódca jest zobowiązany traktować równo wszystkich członków grupy,
- pozycja przywódcy powoduje, że jego emocjonalne zachowania są szczególnie łatwo przenoszone na innych członków grupy, dlatego powinien zachowywać taki sam pogodny nastój we wszystkich sytuacjach,
- przywódca powinien zachować maksymalny obiektywizm przy ocenie pracy członków grupy,
- przywódca nie powinien stosować zasady *divide et impera* (dziel i rządź),
- polecenia wydawane przez przywódcę powinny być zwięzłe, rzeczowe i wydawane tylko wtedy, gdy jest to konieczne,
- kontrolując podwładnych kierownik powinien unikać roli sędziego czy karzącego, przyjmując rolę osoby bardziej doświadczonej.

Cechą oczekiwaną od menedżerów i bardzo ułatwiającą im pracę jest życzliwość. Jeżeli współpracownicy widzą, że kierownik jest im życzliwy, są w stanie przyjąć więcej wskazówek i słów prawdy. Brak życzliwości i podejrzliwość mogą powodować jedynie frustrację i wrogie reakcje, owoconać spadkiem zaangażowania i efektywności pracy. Do współpracowników należy podchodzić w sposób zindywidualizowany, uwzględniając różne czynniki ich osobowości i specyficzny styl reagowania, hierarchię wartości, wykształcenie i intelekt, osiągnięte wyniki w pracy i zaangażowanie, sytuację życiową, wiek i inne. Sztuka postę-

⁴⁷ J. Terelak, *Psychologia...*, op. cit., s. 39–40.

powania z ludźmi w dużym stopniu uzależniona jest od chęci dobrego ich poznania, zdolności nawiązywania indywidualnych kontaktów. Odnosi się to w szczególności do motywowania, nagradzania i karania. Dlatego każdy kierownik powinien posiadać wiedzę psychologiczną, osobistą wrażliwość, delikatność i intuicję. Często kierownicy właśnie dzięki tym elementom unikają poważniejszych konfliktów z pracownikami. Trzeba pamiętać, że każdy człowiek ma specyficzne potrzeby. Pracownicy i ich zorganizowana, celowa, efektywna praca jest podstawą sensu istnienia kierownika w danej organizacji. Musi on dostatecznie dbać o interesy ludzi, aby zechcieli być i pracować razem z nim oraz by wykazali dostatecznie duże zaangażowanie w pracy i zainteresowanie jej wynikami. Należy także promować pozytywne wartości. Każdy menedżer powinien być nauczycielem, unikając wszelkie natrętnej dyktando i oraz pamiętając, że najważniejszy jest osobisty przykład⁴⁸.

Wiedza i inteligencja menedżerów, doradców, specjalistów jest nie wystarczająca dla zapewnienia sukcesu firmy. Trzeba wyzwać aktywność, inicjatywę i zaangażowanie wszystkich pracowników. Najcenniejszym kapitałem firmy jest kapitał ludzki (wiedza, pomysłowość, pasja). Kapitał ten powiększa się, jeśli szkoli się pracowników, nawiązuje się z nimi partnerskie stosunki w pracy, poprawia warunki pracy. To ludzie są niezbędni do przeżycia i rozwoju jakiegokolwiek przedsiębiorstwa. Dlatego podkreśla się konieczność wszechstronnego szkolenia pracowników oraz przekazywania im całkowitej wiedzy o organizacji. Wiadomo, że menedżer pracuje z ludźmi i przez ludzi. Każdy kierownik musi więc rozwijać swoje kompetencje interpersonalne, podchodzić do pracowników indywidualnie, z wyrozumieniem i wyobraźnią, umieć mobilizować do dużego wysiłku, wyzwać przedsiębiorczość i pomysłowość, mieć odwagę stawiania wysokich wymagań zawodowych i dokonywania obiektywnej oceny. Dobry menedżer powinien opanować sztukę postępowania z różnymi pracownikami w różnych sytuacjach. Sprawy i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jeden z kluczowych wymiarów zarządzania⁴⁹.

Ważną częścią efektywnego zarządzania jest stworzenie całkowitej wizji i misji firmy. Misja przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie, po co

organizacja istnieje, jak działa i do czego dąży. Musi ona zawierać proste sformułowania, zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji. Misja powinna wskazywać postawione cele organizacji. Zadaniem liderów jest ustalenie tych celów przy uwzględnieniu wymogu ich realności. Trafny wybór celów jest wstępnym warunkiem sukcesu firmy. Rozpisanie celów organizacji na zadania zespołów i pracowników jest konieczne dla zapewnienia efektywnej realizacji zadań, jest niezbędne, aby z jednej strony nie było „tematów niczyich”, z drugiej zaś, aby było mniej konfliktów kompetencyjnych. Dzięki takiej strategii działania zapewnią się zgodność celów organizacji jako całości. Precyzyjne formułowanie celów i zadań firmy jest niezbędne do sprawnego zarządzania⁵⁰.

Kolejnym ważnym czynnikiem mającym znaczący wpływ na skuteczne zarządzanie jest czas. Czas ma znaczenie strategiczne. Sztuka zarządzania, to w znacznym stopniu umiejętność oszczędnego i racjonalnego dysponowania czasem menedżera i pracowników. Działania i zwycajaje służące oszczędzaniu czasu to:

- precyzyjne formułowanie celów i zadań,
- realizm w ustalaniu czasu niezbędnego do wykonania danego zadania,
- nierozmawianie na tematy prywatne,
- unikanie nadmiaru narad i konferencji,
- unikanie pracy w czasie wydłużonym,
- uczenie i wymaganie punktualności (od siebie i od innych),
- wprowadzenie elastycznych form pracy.

Aby przedsiębiorstwo było skutecznie zarządzane, czas pracy musi być dokładnie zaplanowany. Menedżer musi kontrolować wydatkowanie pracy w ciągu dnia, tygodnia, a działania te musi zacząć od siebie, a potem dopiero wymagać tego od pracowników.

Równie duży wpływ na skuteczne zarządzanie ma przepływ informacji w organizacji. Znacznie traci się na efektywności pracy, gdy poszczególne szczeble zarządzania, jak i pracownicy są niedoinformowani. Informacje są niezbędne do podejmowania decyzji, organizowania, koordynowania, korygowania przebiegu pracy.

Zwykle przy określaniu warunków kandydata na stanowisko kierownicze wymienia się wymogi o charakterze formalnym, jak wykształcenie i staż pracy w danej dziedzinie (branży). Wymogiem dodatko-

⁴⁸ J. Szczupaczyński, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 100–102.

⁴⁹ K. Krenz, *Zatrudnienie i zarządzanie personalen*, PWN, Warszawa 1995, s. 39–41.

⁵⁰ J. Szczupaczyński, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 51–52.

wym, przeważnie obligatoryjnym, jest wiek i określony staż na stanowisku kierowniczym. Rządzej natomiast formułuje się wymagania znacząco trudniejsze do sprawdzenia, ale jakże istotne w pracy kierowniczej – wymagania dotyczące zdolności organizatorskich oraz pozytywnych cech charakteru i umysłu. Tymczasem w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie metody zarządzania osiągnęły wysoki etap rozwoju, kwalifikacje formalne są zaledwie wstępem do podjęcia rozważań nad kandydatką na stanowisko kierownicze. Podstawowe zainteresowania koncentrują się na osobowości kandydata⁵¹.

Bardziej szczegółowa interpretacja pożądaných cech osobowości menedżera zawiera następujące elementy:

Inteligencja – to zbiór zdolności pozwalających na trafne spostrzeżenia określonych zależności i logiczne wnioskowanie. Do zasadniczych właściwości inteligencji zalicza się: wyobraźnię przeszerzającą, spozostawczość (dostrzeganie różnic i podobieństw), umiejętność logicznego rozumowania, łatwość wypowiedzania się i precyzyjnego ujmowania myśli na piśmie.

Empatia (wrażliwość w stosunkach z ludźmi) – to umiejętność przewidywania i trafnego rozpoznawania ludzkich reakcji, uczuć, stanów psychicznych i zachowań oraz właściwego reagowania na nie.

Zdolności przystosowawcze – umiejętność prawidłowego zachowania się w nietypowych lub nowych sytuacjach (elastyczność w zachowaniu).

Odpowiedzialność – rozumiana jako zdolność podejmowania określonych zadań i decyzji, ze świadomością ponoszenia pozytywnych i negatywnych ich konsekwencji. Na odpowiedzialność menedżera składają się: odpowiedzialność za słowo dane przełożonym lub podwładnym oraz przyjmowanie i realizacja ważnych i trudnych zadań.

Motywacja – to zespół czynników ukierunkowujących i dynamizujących działania człowieka. Motywacja do kierowania to zespół czynników sprawujących, że człowiek chce być kierownikiem (menedżerem) oraz umiejętnie pełni tę rolę⁵².

⁵¹ K. Wierzbicki, *Principia menedżera*, Wydawnictwo Tutor, Warszawa 1998.

s. 13.

⁵² F. Littauer, *Nadaj siłę...*, op. cit., s. 72–75.

Na koniec warto zasygnalizować jeszcze podstawowe elementy tzw. *dojrzałości emocjonalnej*, których znajomość i konsekwentne przestrzeganie, zwłaszcza przez menedżerów, ułatwiają nawiązanie dialogu i podjęcie współdziałania przez strony w procesie pracy. Istota tych elementów została sformułowana przez amerykańskiego psychosocjologa M. R. Feinberga w następujący sposób:

1. Akceptowanie samego siebie (inaczej: samoakceptacja), tj. zdawanie sobie sprawy ze swoich zalet i wad, sukcesów i niepowodzeń. Jest to umiejętność samodzielnej oceny faktów, zdolność wyciągania wniosków z własnych doświadczeń, zwłaszcza popełnionych błędów.
2. Uznawanie innych. Oznacza to akceptowanie innych takimi, jacy są naprawdę, tj. z ich zdolnościami, słabościami i uchybieniami. Ma to duże znaczenie w stosunkach „przełożony–podwładny”. Jest to jednocześnie akceptowanie różnic w osobowości poszczególnych ludzi, a tym samym zdawanie sobie sprawy z niesłuszności, a nawet niemożliwości przystosowywania innych do swych indywidualnych poglądów i upodobań.
3. Umiejętność podjęcia odpowiedzialności, tj. zdawanie sobie sprawy z tego, że o powodzeniu i niepowodzeniu człowieka w dłuższym czasie decyduje on sam, jego wysiłek i umiejętności, a nie przypadek. Gwarantuje mu to poczucie bezpieczeństwa.
4. Wzbudzanie zaufania w otoczeniu. Człowiek dojrzały umie cieszyć się wynikami pracy swoich kolegów czy podwładnych, nie czuje się zagrożony, gdy zostaje pozbawiony jakiegś funkcji, nie wyciąga pochopnych wniosków.
5. Zachowanie poczucia humoru. Człowiek dojrzały psychicznie obdarza naturalnym usmiechem otoczenie, umie szczerze śmiać się z własnych wad i niedociągnięć.
6. Ciepłowość w znoszeniu przeciwności. Droga do sukcesu tkwi w tym, by umieć naprawić błędy, szukać właściwego wyjścia z sytuacji trudnych, przykrych, zdając sobie sprawę, że wszelkie zmiany są głównie funkcją odpowiednich zachowań i czasu.
7. Umiejętność podejmowania decyzji. Człowiek dojrzały, poszukując różnych rozwiązań, umie podjąć konieczną decyzję, zdając sobie sprawę z określonego ryzyka.
8. Umiltowanie pracy. Ludzie dojrzały potrafią odczuwać satysfakcję z dobrze wykonanej pracy. Pracownicy oddani bez reszty swojej

pracy są pożyteczni dla instytucji, jednakże brak wolnego czasu dla siebie poważnie ogranicza ich dalsze możliwości rozwoju osobowego. Istotne jest więc znalezienie właściwych proporcji pomiędzy pracą dla instytucji i pracą nad własną osobowością.

9. Zachowanie stałych zasad postępowania. Człowiek dojrzalszy ma ustaloną ideę przewodnią postępowania, własną filozofię życia, która pozwala mu określić stałe zasady zachowania się⁵³.

Czasy współczesne to czasy gospodarki opartej o wiedzę, czasy w których organizacje aspirują do miana inteligentnych, zwinnych, uczących się. Zarządzanie w dobie silnej, często globalnej konkurencji stawia przed menedżerami wciąż nowe wyzwania. Zwalaszcza teraz, gdy wartość firmy i jej siła konkurencyjna w znacznej mierze uzależnione są od posiadanego przez nią kapitału wiedzy, menedżerowie muszą być przepełnieni „żądzą nowoczesności”, a działalność innowacyjna wina się w ich pracy rutyną⁵⁴.

Długa lista prezentowanych w tym rozdziale cech i umiejętności oczekiwanych od kadry kierowniczej pokazuje, jak bardzo rosną wymagania stawiane osobom zarządzającym organizacjami. Z drugiej strony menedżerowie wciąż podnoszą poprzeczkę swoich wymagań wobec pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że w procesie zarządzania bardzo widoczne jest nastawienie na efekty i zyski z jednoczesnym pominięciem humanistycznego podejścia do podwładnych. Strategia przedsiębiorstw, by być „najlepszym i najsilniejszym”⁵⁵ przekłada się bezpośrednio na taką samą strategię rozwoju zawodowego menedżerów i pracowników niższego szczebla. „Teraz liczą się wyniki (...) a nie włożony wysiłek”⁵⁶. Ci, którzy okazują się zbyt słabi psychicznie, by przetrwać

⁵³ K. Sedlak, *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 82–87.

⁵⁴ Por. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Systemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy*, „Kwartalnik Naukowy PROMETEUSZ” 2004, nr 3, s. 8.

⁵⁵ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie* (w:) W. M. Grudzewski, J. Merski, *Zarządzanie wiedzą i siłą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004, s. 11.

⁵⁶ M. Juchnowicz: *Profil pracownika wiedzy* (w:) W. M. Grudzewski, J. Merski, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 301.

atmosferę ciągłej walki, presję czasu i odpowiedzialności, tracą zdrowie, nawet życie, lub tracą pracę, by ustąpić miejsca twardszym psychicznie lub mniej zmęczonym. Wraz z nimi odpływają z organizacji – często zdobywane latami – wiedza i doświadczenie. Dlatego pojawia się wiele zasadnych postulatów dotyczących postaw menedżerów wobec podwładnych, ale także wobec własnej aktywności zawodowej. Organizacje XXI wieku nie mogą być miejscem zarezerwowanym wyłącznie dla geniuszy i mistrzów. Muszą odnaleźć się w nich pracownicy przeciętnie uzdolnieni, borykający się z typowo ludzkimi słabościami emocjonalnymi, przeciętnie odporni na stres, a więc znakomita większość populacji. Do długiej listy powinności menedżerów należy dopisać zatem jeszcze umiejętność rozpoznawania psychofizycznych ograniczeń możliwości człowieka, których nie da się „przeskoczyć” nawet przy najlepszej motywacji. Dotyczy to w równym stopniu możliwości podwładnych jak i możliwości własnych.

Podnoszone przez psychologów i etyków głosy o psychospołecznych kosztach aktywności zawodowej wynikających z patologicznej presji na „maksymalizację” gina, gdy dochodzi do debaty o konkurencyjności i efektywności jednostek gospodarczych. Humanizacja procesu pracy i relacji interpersonalnych w organizacjach wydaje się obecnie hasłem węższ utopijnym, dalekim od rzeczywistości. Tymczasem to, co wydaje się aktualnie utopią staje się koniecznością i to właśnie w wymiarze ekonomicznym. Kapitał ludzki, kapitał intelektualny i społeczny może być wykorzystany efektywnie dla rozwoju organizacji tylko wówczas, gdy będzie zagospodarowany „oprymalnie”, a nie „maksymalnie”. Optymalizacja oznacza wyznaczanie celów i zadań ambitnych, innowacyjnych, będących wyzwaniem, ale jednocześnie realnych, rozsądnych, uwzględniających psychofizyczne ograniczenia jednostki.

Postulat zastąpienia „maksymalizacji” „oprymalizacją” jest niewątpliwie trudny do praktycznego wdrożenia. Jego pozytywne efekty ujmają się po dłuższym czasie, co zmniejsza motywację przedsiębiorców do przyjęcia wariantu „oprymalizacji”. Wymaga daleko idących zmian mentalnych menedżerów, idących w parze z poszerzaniem ich kompetencji psychologicznych. Trudności wynikają również stąd, że granica między „maksymalizacją” i „oprymalizacją” jest nieostra, specyficzna dla każdej organizacji i każdego pracownika. Mimo to argumenty natury ekonomicznej, psychologicznej i etycznej zdecydowanie przemawiają

za tym, by podjąć wysiłek zarządzania nastawionego na „optymalizację” i odrzucenie „maksymalizacji”. Być może już wkrótce ta własna umiejętności stanie się podstawowym kryterium kompetencji zawodowych nowoczesnych menedżerów.

Rozdział 6

NEGOCJACJE

• definicje negocjacji • specyfika negocjacji handlowych i międzynarodowych • umiejętności negocjatora: analityczne i w zakresie kontaktów międzyлюдzkich, osobiste, konwencjonalne i niekonwencjonalne • style negocjowania – wybrane typologie, charakterystyka • rola emocji w negocjacjach • sposoby minimalizowania negatywnego wpływu emocji na przebieg negocjacji • percepcja a sposób negocjowania

6.1. Istota procesu negocjacji

Negocjacje są traktowane jako najlepsza, choć także nie zawsze skuteczna forma rozwiązywania **sytuacji konfliktowych**, a konflikt oznacza zderzenie, spór wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami lub wynikający z faktu, że jedna ze stron jest przekonana, że druga blokuje ważne dla niej działania, cele i wartości.

Negocjacje definiowane są jako każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie; negocjacje to też każda rozmowa, w której przynajmniej jeden z partnerów próbuje osiągnąć konkretny cel¹. To dążenie do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia i dopasowania działalności w sposób możliwie bezkonfliktowy. Istota negocjacji zawiera się w stwierdzeniu, że negocjacje to sekwen-

¹ V. F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997, s. 10.

cja wzajemnych posunięć (ofert i ustępstw), poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów². Na wyjaśnienie zasługuje użycie tu terminu „sekwencja posunięć”, przez który należy rozumieć nie tylko wymianę słów czy wypowiedzi przy stole negocjacyjnym, ale też towarzyszące im działania, czasem nawet znacząco determinujące wyniki rozmów.

Jeszcze inna definicja negocjacji identyfikuje je jako proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony, widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie³. Definicja ta w pełni odpowiada formalnym negocjacjom dotyczącym spraw takich jak żądania płacowe czy zadośćuczynienie za wyrządzone straty.

Można spotkać też definicje wskazujące na negocjacje jako proces dochodzenia do wspólnych ustaleń od przeciwnostawnych interesów. W definicji powyższej interesy są rozumiane jako potrzeby i pragnienia, które leżą u podstaw podjętych i prowadzonych negocjacji. Negocjacje to proces osiągania celów, proces wpływania na zachowanie się innej osoby (osób), proces zmiany stosunków międzyludzkich i proces ustalania warunków wspólnego działania realizującego sprzeczne interesy⁴.

Warto mieć na względzie, że negocjacje to też najważniejszy ze sposobów podejmowania decyzji w życiu społecznym i zawodowym, także w coraz większym stopniu najważniejszy sposób podejmowania decyzji na arenie publicznej. Dlatego negocjacje rozumie się jako proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia⁵. To jedna z podstawowych umiejętności przysądżających o skuteczności funkcjonowania w gospodarce, życiu społecznym, organiza-

cji. Negocjacje to porozumiewanie się, do którego dochodzi pomiędzy jednostkami działającymi we własnym imieniu lub reprezentującymi zorganizowane grupy. Powód ten jest wystarczający do traktowania ich jako jednego z najważniejszych elementów ludzkiego zachowania w organizacji.

Negocjacje powinny być fragmentem dłuższego procesu, którego istotą jest co najmniej niepogorszenie wzajemnych stosunków. To podstawowy sposób uzyskiwania od innych tego, na czym nam zależy, czego chcemy, fragment trwalszych wzajemnych stosunków, w których istota jest, aby sposób prowadzenia negocjacji ułatwiał raczej niż utrudniał współpracę i negocjacje w przyszłości. To proces współpracy (umiejętnie działając można spowodować, że dla drugiej strony pożądane będzie przyłączenie się do tegoż procesu współpracy). Negocjacje rozumieć należy jako wspólną działalność, w której obydwie strony – mając różne interesy i percepcję, będąc zaangażowane emocjonalnie – wspólnie stają przed wspólnym problemem.

Z punktu widzenia większości organizacji dla ich pozycji na rynku największe znaczenie mają negocjacje handlowe. Ich podstawowym celem jest uzgodnienie warunków kontraktu⁶. W tej perspektywie wyróżniamy się **cechy typowe dla negocjacji handlowych**, odróżniające je od innych negocjacji:

- najczęściej przedmiotem negocjacji handlowych jest czynnik finansowy, a ich efekt to kontrakt o mocy prawnej;
- jednym z głównych powodów kontaktów między stronami jest kwestia będąca przedmiotem negocjacji (to odróżnia negocjacje handlowe od menedżerskich i pracowniczych, w których uczestniczące strony pozostają na co dzień w stałych kontaktach zawodowych);
- każda ze stron może w dowolnej chwili zrezygnować z udziału w dalszych negocjacjach i szukać innego kupca lub sprzedawcy, co w innych negocjacjach rzadko jest możliwe;
- przewaga sił jest po stronie kupującego.

W fazie otwarcia negocjacji nie należy ujawniać przyjętej strategii negocjacji, a tym bardziej przewidywanej taktyki postępowania. Nie można zbyt szybko zgłaszać gotowości do ustępstw. Jeżeli natomiast

² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 16–17.

³ A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo PENTT, Warszawa 2001, s. 12.

⁴ R. Jurkowski, *Negocjacje zbiorowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 18.

⁵ H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 13.

⁶ A. Winch, S. Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998, s. 7.

druga strona jest skłonna przedstawić swoje propozycje, bezwzględnie trzeba jej wysłuchać, partner przechodzi bowiem do właściwych negocjacji. Niedopuszczalne jest przezywanie, podnoszenie głosu, okazywanie zniecierpliwienia i złego wychowania. To wszystko podrywa zaufanie i wzajemną życzliwość i jest zaprzeczeniem kanonu traktowania partnerów w biznesie. Zawsze obowiązują zasady: „traktujmy wszystkich tak, jak sami chcielibyśmy być potraktowani”.

Negocjowanie umów handlowych w **obrotach międzynarodowych** jest najlepszym sprawdzianem umiejętności i skuteczności negocjatora. Przesądzią o tym nie tylko kontakty z obcokrajowcami, reprezentującymi czasami zupełnie odrębne kultury, lecz przede wszystkim wymogi zawierania i wykonywania umów kupna – sprzedaży w transakcjach międzynarodowych. Osobiste przymioty negocjatora tu nie wystarczą. Oczekuje się od niego profesjonalizmu, a więc także znajomości danego rynku, uwarunkowań prawnomiędzynarodowych, kształtujących stosunki handlowe i polityczne z określonym państwem, skomplikowanych procedur handlowych cechujących poszczególne rynki, umiejętności zabezpieczania się przed różnorodnym ryzykiem transakcji międzynarodowych.

Negocjacje określić można mianem „sztuki”, przez co pojęcie to może jawić się jako dar dostępny „włajemniczonym”, ale negocjacje to też umiejętność poznawalna i podlegająca procesom uczenia. Ich powodzenie w zdecydowanej mierze jest uzależnione od cech osobowości negocjatora, jego umiejętności i predyspozycji.

6.2. Umiejętności i predyspozycje negocjatora

Pisząc o umiejętnościach niezbędnych do prowadzenia negocjacji należy wymienić trzy ich rodzaje: umiejętności analityczne, umiejętności kontaktów międzyludzkich i umiejętności komunikacyjne.

Umiejętności analityczne są niezbędne w sytuacji, gdy konieczne staje się rozważenie bardzo złożonych zależności między różnymi celami i koncepcjami, czego wymagają niektóre negocjacje. Analiza sytuacji jest niezbędna do przygotowania planu negocjacji, który powinien także odpowiadać na pytania dotyczące między innymi głównego zagadnienia (co nim jest?), jak też zagadnienia drugorzędnego; głównego celu (jaki on jest?), celów podrzędnych (w jakim stopniu można je „przehandlo-

wać” za cel główny?); głównych przeszkód (jakie one są?) w osiągnięciu przez nas tego, czego chcemy; ostatecznych granic zadowalającego porozumienia (jakie one są?); najlepszej taktyki do osiągnięcia głównego celu (jaki jest?); posłużenia się sankcjami i ustępowani (jak można najskuteczniej?); alternatywnego podejścia, jakie jest możliwe, zalet, wad tego podejścia; czułych punktów (jakie są?), sposobów ochrony owych punktów; informacji (jakich?) potrzebnych do poparcia naszej racji, informacji (jakich?) potrzebnych do podważenia pozycji drugiej strony; argumentów i danych, jakimi najprawdopodobniej posłuży się druga strona; naszego planu na wypadek, gdyby nie udało się osiągnąć porozumienia⁷.

Pisząc o umiejętności **kontaktów międzyludzkich** należy podkreślić, że istnieje kilka uwag behawioralnych, na które winno się zwrócić uwagę. Chodzi tu między innymi o:

- zły nawyk, jakim jest nadmierne personalizowanie spraw przez zbyt częste lub niewłaściwe posługiwanie się słowami „ja” i „ty”;
- pokusę traktowania negocjacji jako „mezu na punkty”, która bywa bardzo silna, ale i obronę, która przychodzi drugiej stronie również łatwo;
- drobne „śledztwo” dotyczące tego, gdzie i przez kogo został popełniony błąd;
- umiejętność słuchania i zadawania pytań; opanowanie umiejętności rozpoznawania „sygnałów”, które wskazują na zmianę nastawienia lub nastroju wśród uczestników;
- kończenie zdań lub wypowiedzi w konstruktywnych dyskusjach pozytywnym, a nie negatywnym akcentem.

Niezbędna w prowadzeniu negocjacji jest też umiejętność widzenia sytuacji w sposób, w jaki widzi ją druga strona, niezależnie od tego jak byłaby trudna⁸. Chodzi tu o zrozumienie sposobu myślenia drugiej strony, zrozumienie jej perspektywy. Za wartościowe umiejętności uznaje się również zdolność do zdobywania uznania innych ludzi, ciepłe ich traktowanie, optymizm, ciekawość i szacunek dla odrębności kulturowej, tolerancję.

⁷ A. Fowler, *Jak skutecznie...* op. cit., s. 151, 173.

⁸ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochoďtez do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1997, s. 55.

Wielkie znaczenie w profesjonalnie prowadzonych negocjacjach ma umiejętność konstruktywnego krytykowania. **Krytyka** powinna wpływać na zmianę zachowań i utrwalać kulturę komunikowania się między ludźmi⁹.

- Osobiste umiejętności negocjacyjne dzieli się na dziesięć obszarów:
1. **Staranne przygotowanie.** Od dobrego negocjatora wymaga się starannego przygotowania, by nie pominięto żadnego obszaru lub zadania. Powinien on analizować sytuację obu stron, ustalać cele i priorytety oraz brać pod uwagę najgorsze rozwiązanie. Powinien też opracować początkową strategię oraz potencjalne ustępowania, a także starać się przewidzieć strategię przeciwnika.
 2. **Znajomość omawianych zagadnień i procesów.** Przynajmniej jedna osoba w zespole negocjującym musi być ekspertem w konkretnym temacie, nawet jeśli miałoby oznaczać to konieczność zatrudnienia konsultanta zewnętrznego. Prócz tego wszyscy, którzy uczestniczą w negocjacji są zmuszeni zapoznać się z omawianymi zagadnieniami, a to oznacza potrzebę wymiany doświadczeń oraz dokładne badania i studiowanie danego zagadnienia przez wszystkich uczestników negocjacji. Przed momentem rozpoczęcia rozmów konieczne staje się sprawdzenie faktów, a w przypadku wątpliwości wyjaśnienie ich podczas przerw w postępowaniu. Konieczne jest też, by wszyscy członkowie grupy wiedzieli, jaka będzie forma negocjacji oraz by znali zakres obowiązków poszczególnych osób. Powinni oni też przeanalizować własne mocne i słabe strony oraz pracować nad rozwijaniem atutów i ukrywanym niedociągnięć w ramach wyznaczonej roli.
 3. **Lotność umysłu.** Dobry negocjator umie dopasować pracę innych do ogólnych ram negocjacji i nadać im logiczną strukturę. W jakimś momencie pojawia się zwykle element nieoczekiwany, który należy odpowiednio potraktować. W strategii zespołowej stanowi to mniejszy problem. Jeden z członków grupy powinien wówczas odpowiedzieć w pewien sposób, często przy pomocy „pustych słów”, w czasie gdy inni zastanawiają się nad ustaleniem wspólnego stanowiska. Rozwiązywanie problemów należy często dużo bardziej od posiadania jasnego obrazu zagadnień niż

⁹ H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje...*, op. cit., s. 9, 68, 85, 150.

od uzdolnień twórczych. Posiadając doświadczenie, można w myślach szybko i łatwo rozwiązywać proste problemy. Jest to zapewne pożyteczna umiejętność, gdyż szybka riposta zmusza przeciwnika do wykonania następnego ruchu, być może szybciej niż by się tego spodziewał.

4. **Jasne wyrażanie myśli.** Przedstawiając zarys tematu lub stanowiska zespołu, należy starannie przygotować przemowę, tak jakby planowało się oficjalną prezentację. W sytuacji, w której odpowiada się bez namysłu należy wykorzystać czas na przemyślenie podstawowych procedur związanych z przygotowaniem prezentacji. Dobrze jest zgromadzić informacje, uporządkować wypowiedź, sporządzić notatki, wziąć pod uwagę specyfikę odbiorców przekazu, uproszczyć język. Staranne wcześniejsze przygotowanie informacji pozwala na pełną ich kontrolę. Koniecznym staje się tutaj wyjaśnienie wszystkich zagadnień po kolei w prostych bezpośrednich słowach.
5. **Dobry słuchacz.** W negocjowaniu, gdzie ponad połowę czasu poświęca się na słuchanie tego, co mówią inni, a odpowiedź uzależniona jest od ich wypowiedzi, słuchanie jest podstawową umiejętnością. Negocjator będący dobrym słuchaczem powinien między innymi: interesować się tym, co mówi druga strona, jak też używać pozytywnego języka ciała i mimiki; zadawać pytania w celu zdobycia informacji i udowodnienia, że śledzi tok myślowy rozmówcy; być skoncentrowanym i nie pozwalać na rozpraszanie przez czynniki zewnętrzne; sprawdzać swoje zrozumienie informacji poprzez powtarzanie stwierdzeń rozmówcy; stale oceniać informacje, neutralizować własne odczucia zarówno wobec nadawcy informacji, jak i formy przekazu, by w ten sposób zminimalizować subiektywną ocenę.
6. **Wydawanie dobrej oceny.** Poprawna ocena jest trudnym do zdefiniowania pojęciem. Oznacza bowiem więcej, niż jedynie uznanie poprawnej odpowiedzi, ponieważ dobre rozwiązanie można osiągnąć także dzięki szczególному trafowi. Prawidłową ocenę można traktować jako wynik wielu zdolności analitycznych. Po pierwsze, negocjator powinien zidentyfikować główne zagadnienia i oddzielić je od zagadnień mniej ważnych. W następnej kolejności powinien dążyć do osiągnięcia celu za pomocą obmy-

ślonych sposobów i metod, biorąc pod uwagę potencjalne trudności i obmyślając alternatywne rozwiązania. Jest to proces powtarzający się, który trwa do czasu, gdy osiąga się ostateczną ocenę na podstawie wszystkich posiadanych informacji.

7. **Uczciwość.** Należy pamiętać, że negocjacje polegają na współpracy i konieczne jest poczucie obu stron, że przynajmniej do pewnego stopnia mogą sobie ufać. W negocjacjach oczekuje się, że druga strona zrobi wszystko, aby zdobyć jak najwięcej, lecz mamy prawo mieć nadzieję, że powstrzyma się od nieuczciwości.
8. **Perswazja.** W procesie przekonywania partnera o tym, że dysponujemy najlepszą ofertą, wszystko ma istotne znaczenie, a mianowicie: znajomość tematu, jasność wyrażania myśli oraz procesy formowania oceny sytuacji. Wynikiem tego jest racjonalne stanowisko, które należy przekazać słuchaczom. Większą siłę przekazu uzyskuje się dzięki argumentom istotnym, jasnym, spójnym, rzeczowym, stosowanym do tych samych wydarzeń w różnych kontekstach. Argumenty wydają się bardziej przekonującą, jeśli mają szersze, bardziej ogólne zastosowanie.
9. **Cierpliwość.** Po otrzymaniu oferty należy poświęcić odpowiednią ilość czasu na dokładne jej przestudiowanie. Jeśli wydaje się to konieczne, należy poprosić o przerwę w negocjacjach, by przedstawić ofertę w grupie i ewentualnie ją wycenić. Podobnie należy dać partnerowi czas do namysłu i zastanowienia się nad ofertą, zwłaszcza jeśli może ona wydawać mu się niekorzystna. Każdy potrzebuje czasu na zaakceptowanie tego, co na początku wydawałoby się nie do przyjęcia. Większość ludzi nie lubi także namawiania do szybkiego podjęcia decyzji. W sytuacji, gdy posiada się ściśle określone ramy czasowe na osiągnięcie porozumienia, nie należy ich wyjawiać partnerowi. Wskazane jest wtedy też rozluźnienie się i sprawianie wrażenia, jakby czas nie grał roli.

10. **Asertywność i zdecydowanie w kluczowych momentach.** Asertywność nie jest odpowiednim zachowaniem przez cały czas trwania negocjacji z tego względu, że przez większość czasu chcemy uzyskać informacje i próbujemy osiągnąć porozumienie drogą konsensu. Są jednak momenty, w których asertywność jest odpowiednim zachowaniem wobec członków „obozu przeciwnego”, a nawet własnego zespołu. Dobry negocjator jest w stanie rozpoznać te

momenty i nie unika ich. Są też sytuacje w toku dyskusji, które wymagają zdecydowania, na przykład kiedy partnerzy składają ofertę dużo poniżej dolnej granicy akceptacji lub też, gdy czujemy, że nadszedł najlepszy moment, aby zakończyć negocjacje, ponieważ osiągnęliśmy już wszystko, czego mogliśmy się spodziewać¹⁰.

Umiejętności niezbędne w prowadzeniu negocjacji przedstawia się w dwóch grupach: konwencjonalne umiejętności negocjacyjne i niekonwencjonalne umiejętności negocjacyjne.

Konwencjonalne umiejętności negocjacyjne to między innymi:

1. Stawianie pytań otwartych, na które nie można odpowiedzieć prostym „tak” lub „nie” (np. zaczynających się od zwrotów: „co”, „kto”, „dlaczego” itp.).
 2. Powtarzanie stwierdzeń drugiej strony przy użyciu własnych sformułowań (jeśli dobrze zrozumiałem, sądzi pani/...).
 3. Milczenie przez chwilę po zadaniu przez rozmówców pytania czy zajęcia przez nich stanowiska (jeśli jedna ze stron się nie odzywa, zawsze jest szansa, że druga strona „coś jeszcze dorzuci” do swojej oferty...).
 4. Robienie od czasu do czasu podsumowań, aby wszyscy pamiętali o dokonanych już uzgodnieniach.
 5. Dawanie wyrazu swoim uczuciom i nastrojom, aby w ten sposób rozładować napięcie i wznieść wzajemne zaufanie.
- Niekonwencjonalne umiejętności negocjacyjne** to:
1. Celowa dezinterpretacja stanowiska strony przeciwnej w trakcie powtarzania jej sformułowań, podsumowywania czy stawiania pytań.
 2. Przejaskrawianie stanowiska strony przeciwnej poprzez użycie takich zwrotów jak: „zawsze”, „nigdy”, „nie sposób”, „nikt”, „kiedy” itp.
 3. Nieoczekiwane posunięcie. Negocjator mówi lub robi coś, co pozostaje bez związku z dotychczasowym biegiem negocjacji. Nieoczekiwane wprowadza zupełnie nowy wątek.
 4. „Przygniecenie” drugiej osoby nadmierną liczbą pytań lub nadmiarem informacji¹¹.

¹⁰ T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 108–109.

¹¹ P. Casse, *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 103–106.

6.3. Style negocjowania i kryteria ich oceny

Analizując proces negocjacji pod kątem stylów ich prowadzenia wyróżnia się:

Styl unikania charakteryzuje się ignorowaniem konfliktu, neutralnością, wypowiedziami w formule niezobowiązującej; podejściem typu przegrany/przegraną.

Styl konfrontacyjny to styl, w którym konflikt postzegany jest jako zagrożenie pozycji; konflikt jest duszony „w zarodku”, a gdy jest rozwinięty negocjator stara się go opanować przez wymuszenie posłuszeństwa; inne cechy charakterystyczne tego stylu to: groźby, umniejszanie znaczenia przeciwnika; podejście wygrany/przegraną.

Styl przystosowania, którego cechy charakterystyczne to niechęć wobec konfliktu, rozmywanie konfliktu zanim się pojawi, zapomnianie, tworzenie „miej” atmosfery przez komplementowanie drugiej strony, wyrażanie zainteresowania życiem osobistym, unikanie niezgodzania się; podejście przegrany/wygrany (kapitulacja).

Styl kompromisu to postępowanie konfliktu jako nieuniknionego i dążenie do jego rozwiązania przez znalezienie „złotego środka” zadowalającego wszystkich, minimalizowanie różnic i maksymalizowanie podobieństw; duży nacisk na zapobieganie konfliktom przez podtrzymywanie tradycji, konwensów, procedur, unikanie niepopularnych stanowisk w danej kwestii, separacja skonfliktowanych stron; podejście nieprzegraną-niewygraną/nieprzegraną-niewygraną (przebiegłość).

Styl kooperacyjny to wykorzystywanie konfliktu jako metody rozwoju organizacji, skupianie na zagadnieniu, poszukiwanie wyjaśnień, alternatyw, perspektyw, ujawnianie informacji i przemyśleń, opracowywanie kryteriów wyboru optymalnego rozwiązania przed jego poszukiwaniem; ujawnianie emocji, potrzeb, oczekiwań; podejście wygrany/wygrany (wspólne rozwiązywanie problemu); dążenie do synergii. Styl kooperacyjny to styl charakteryzujący się łagodnością, która w niektórych sytuacjach może też być jego słabością. Cechy charakterystyczne tego stylu to też szybkość modyfikacji stanowiska każdej ze stron oraz określenie warunków wyjściowych w sposób subtelny i niesztwywny, bez tendencji do stawiania propozycji ekstremalnych.

Styl patriarchalny – jego cechy charakterystyczne to: tolerowanie konfliktu dopóki nie narusza on sposobu myślenia patriarchy, stosowa-

nie narzędzi „nagroda za posłuszeństwo” i kontroli przez „kary lub reprimendy”; odwracanie uwagi od różnicy zdań przez zmianę tematu lub przedstawienie tematu w alternatywnym kontekście; podejście wygrany/przegraną-wygrany („ja” mann zawsze rację).

Ostatnim ze stylów jest styl **oportunistyczny**, który cechuje unikanie konfliktu jako prowadzącego do przykrych konsekwencji, postępowanie konfliktu w kategorii wygrany/przegraną i dążenie do nie przegrania, ale bez robienia sobie wroga z tego, który nie wygrał, wykpienie ujawnionego konfliktu; poszukiwanie poparcia, zabezpieczanie się, stosowanie technik manipulacyjnych, gry; podejście wygrany-nieprzegraną-pozornie przegrany/pozornie wygrany-niewygrany¹².

Podana wyżej typologia uzupełniana jest jeszcze przez wyróżnienie **stylu rzeczowego**. To styl negocjowania, który pozwala na uniknięcie wyboru pomiędzy stylem kooperacyjnym a rywalizacją. Odwołuje się on do konsekwentnego traktowania negocjacji jako działania na dwóch poziomach – na poziomie interesów, rzeczowych wartości, o jakie chodzi (finanse, usługi, towary itd.) oraz na poziomie stosunków między ludzkich, towarzyszących każdemu spotkaniu się ludzi – negocjatorów. Istotę tego stylu można przedstawić w postaci czterech zasad, mających zastosowanie niemal w każdej sytuacji:

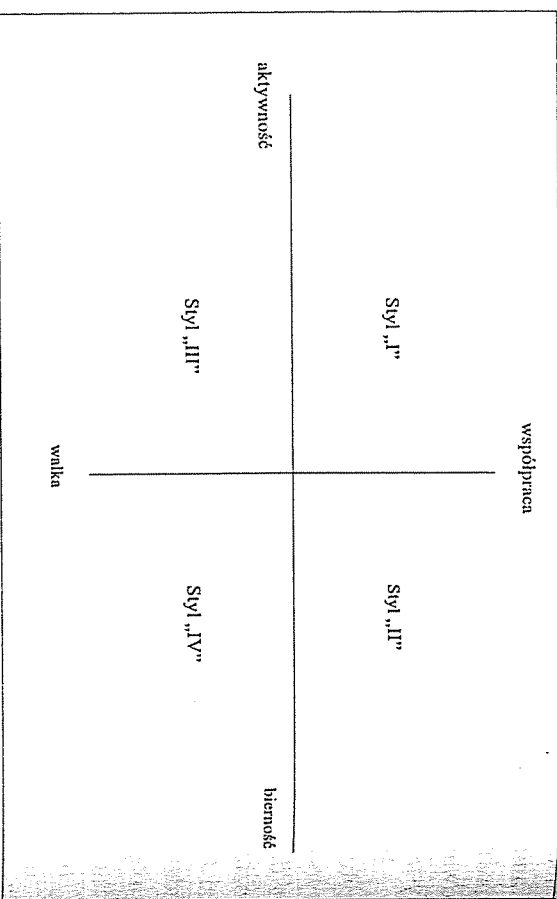
- nie mieszanie swego stosunku do omawianej sprawy ze stosunkiem do ludzi, z którymi się rozmawia; oddzielanie ludzi od spraw,
- myślenie o problemie i jego rozwiązaniu, a nie o ofertach i kolejno przedstawianych propozycjach,
- dobre przygotowanie przed przedstawieniem oferty, staranie się o wyrażenie możliwie wielu różnych jej wariantów, bycie aktywnie twórczym,
- naleganie na ustalenie obiektywnych kryteriów oceny osiągniętego porozumienia, a unikania kryteriów subiektywnych, takich jak dobra wola czy kaprys drugiej strony¹³.

Wymienione powyżej cztery zasady obowiązują obydwie strony – począwszy od pierwszej myśli o negocjacjach aż do chwili dojścia do porozumienia.

¹² R. Jurkowski, *Negocjacje...*, op. cit., s. 386–387; Z. Nęcki, *Negocjacje w...*, op. cit., s. 36–37.

¹³ Z. Nęcki, *Negocjacje w...*, op. cit., s. 38.

Inna typologia stylów negocjowania obejmuje podział, którego kryterium wynika głównie z cech osobowości negocjatorów oraz ich nastawienia do samego procesu negocjowania. Różnice w poszczególnych stylach wynikają z dwóch wymiarów każdej negocjacji: „współpraca lub walka” oraz „aktywność lub bierność”. Zależności te przedstawiono na rysunku 1.6.



Rysunek 1.6. Style negocjowania w ujęciu Z. Neckiego

Źródło: Z. Necki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 29.

Styl I nosi nazwę **aktywno-kooperacyjnego** charakteryzuje się aktywnym i drobniagowym analizowaniem detali, dążeniem do logicznego i rzeczowego rozważenia argumentów, odpornością na argumenty emocjonalne i żywością w prowadzeniu rozmowy, czasem agresywnością.

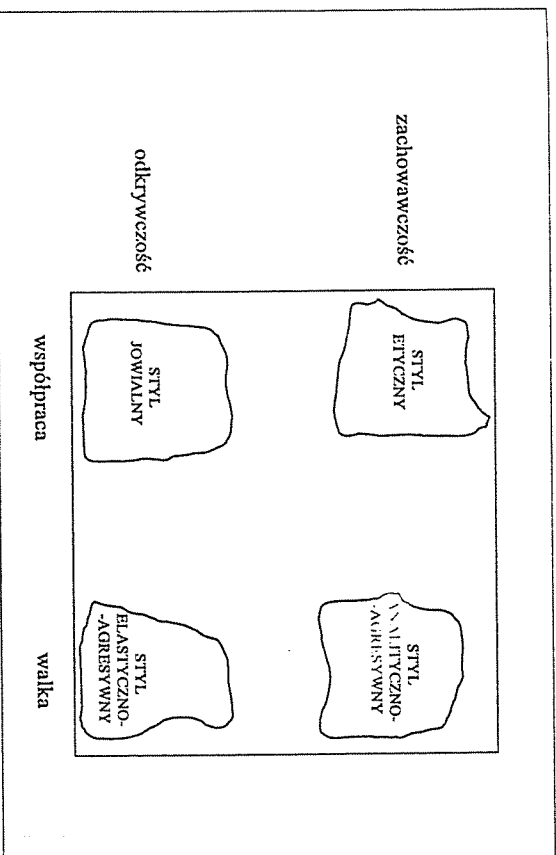
Styl II – **pasywno-współpracujący** (inaczej nazywany pasywno-kooperacyjnym) cechuje konwencjonalizm postępowania, odwoływanie się do powszechnie aprobowanych wartości, postawa współpracy a nawet ulegania.

Styl III – **aktywno-walczący**; jego istota tkwi w dużej aktywności negocjatora, tendencji do impulsywności, podejmowania inicjatywy, spon-

taniczności graniczącej z narzucaniem innym swoich rozwiązań, okazaniem uczuć negatywnych, takich jak irytacja i niezadowolenie.

Ostatni ze stylów (styl IV) – **pasywno-walczący** to styl, którego cechami są: umiętność utrzymania dobrych układów interpersonalnych dzięki zręczności dyplomatycznej, otwartość, empatyczne zdolności wczuwania się sytuacji i tok myślenia innych oraz delikatność ich traktowania, niechęć do podejmowania inicjatywy¹⁴.

Alternatywną typologię stylów negocjowania prezentuje tabela 1.6. Zaprezentowane w tabeli style negocjowania wynikają z modelu negocjacyjnego, przy tworzeniu którego bierze się za podstawę dwie oś, wzdłuż których rozkładają się zachowania ludzi w organizacji. Oś pierwszą tworzy kontinuum od kooperacji do walki (procesy integracyjne i dezintegracyjne). Drugą oś modelową tworzy elastyczność procedurarna negocjacji, która przebiega wzdłuż kontinuum: odkrywczość–zachowawczość (por. rysunek 2.6.).



Rysunek 2.6 Style negocjacyjne wynikające z modelu negocjacyjnego

Źródło: E. Maslyk-Musiak, *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 148.

¹⁴ Tamże, s. 184–188.

Tabela 1.6. Opis stylów negocjacyjnych w typologii E. Mastyk-Musiał

ASPEKTY STYLÓW	ANALITYCZNO-AGRESYWNY	ELASTYCZNO-AGRESYWNY	ETYCZNY	JOWIALNY
Pozytywny aspekt stylów negocjacyjnych	Dokładna analiza problemu. Preferowanie wymiernych faktów. Rozważenie alternatyw z wyprzedzeniem. Poleganie tylko na pewnych stałych procedurach. Trzymanie się celów i przewidywanie zdarzeń.	Silna chęć dokonania, sprasowanie, wyznaczanie. Pobudzanie siebie i innych. Umiejętność korzystania z okazji. Szybkość w działaniu. Odporność na napięcia. Wnoszenie nowych pomysłów, dążenie do poprawy.	Zaufanie i wiara we wspólne wartości. Przyjęcie wysokich standardów. Niezależne myślenie uwzględniające tzw. wyższe zasady. Wnoszenie propozycji we wspólnym interesie. Rozważaj, służenie pomocą. Często pełnienie roli pomostu między stronami.	Zalotności dyplomatyczne i duże doświadczenie społeczne. Pomoc w kształtowaniu pozytywnego klimatu, fatwówe wnoszenie nowych problemów. Wrzliwość na rozwiązanie integracyjne. Elastyczność.
Miniej pozytywne aspekty stylów, zwłaszcza gdy stosuje się je z przesadą.	Przeladowanie detalami. Brak zdolności do improwizacji. Mała wrzliwość na klimat dyskusji.	Apodyktyczność. Dławienie innym zbyt młot szans. Impulsywność i niecierpliwość.	Wpadanie w ton ponęzania, mentorswo. Ciągłe nawiązywanie do identów, wspólne podzielańch wartości. Może to prowadzić do braku realizmu.	Wykazanie zbyt mało uporu. Niechęć zajmowanie stanowiska. Ambwalentność.
Tendencje konfliktowe zawarte w stylach.	Upieranie się. Gromadzenie dowodów na to, że ma się rację.	Nie ustępowanie nawet wówczas, gdy jest się świadomym popełnianego błędu. Popadanie w złość. Stosowanie nacisków. Wykorzystywanie własnej przewagi.	Trzymanie się swych racji w przekonaniu, że tylko ja strzegę wyższych zasad. Kiedy musi się ustąpić z tego stanowiska, poczucie rozczarowania. Utracenie iluzje powodują wycofanie się z negocjacji.	Zywnia skłonność do kompromisu. Zbyt szybkie poddawanie się w imię zachowania harmonii. Nadmiar dobrej woli.

Źródło: E. Mastyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacja*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 149.

6.3. Emocje i percepcja a przebieg negocjacji

Jednym z najważniejszych psychologicznych aspektów negocjowania są **emocje**. Specyfika ich działania widoczna się przede wszystkim w ograniczeniu zdolności do racjonalnego myślenia – zwłaszcza do

myślenia w kategoriach interesów i możliwości ich zaspokojenia. W sytuacji, w której emocje stają się znacznie ważniejsze niż cel rozmowy, strony mogą być gotowe raczej do walki niż współpracy w rozwiązywaniu wspólnego problemu. Faktem jest, iż emocje z jednej strony stonują negocjacji generują emocje po drugiej stronie, napięcie jednej ze stron udziela się drugiej. W tej sytuacji wpływ emocji na negocjacje jest bardzo wyrazisty i spowoduje się do tego, że zadaniem trudnym staje się zachowanie pełnej kontroli nad wypowiedzianymi słowami i podjętymi działaniami. W efekcie może dojść do ostrych i niepotrzebnych spięć. Waga wpływu emocji na przebieg procesu negocjacji jest do tego stopnia wielka, iż mogą one szybko doprowadzić je do impasu, a nawet do ich zerwania. Dlatego zasadne jest przyjąć, że utrzymanie kontroli nad własnymi uczuciami jest jednym z najważniejszych warunków uzyskiwania możliwie najlepszych rezultatów negocjacyjnych. Uleganie emocjom, zwłaszcza takim jak gniew czy lęk, zmniejsza szanse sukcesu. Będąc świadomym niekorzystnego wpływu emocji na przebieg negocjacji warto przeanalizować zalecenia wskazujące, w jaki sposób radzić sobie z nimi w trakcie procesu negocjacyjnego:

1. Przede wszystkim należy rozpoznać i zrozumieć emocje swoje i drugiej strony.
2. Nie należy ukrywać emocji i oznajmnić ich istnienie jako uzasadnione. Sprowadza się to do rozmowy z partnerami o ich emocjach oraz o własnych emocjach. To, że dyskusja zostanie w sposób bezpośredni i jasny skierowana na problem odczuć zarówno jednej, jak i drugiej strony nie tylko podkreśli wagę problemu, ale spowoduje, że negocjacje w mniejszym stopniu oparte będą na reakcjach i staną się produktywniejsze. Uwolnienie od ciężaru niewyrażonych emocji bardziej skłania do zajęcia się faktycznym problemem.
3. Należy pozwolić drugiej stronie „wypuścić parę”. Efektywną metodą radzenia sobie z ludzką złością, frustracją i innymi negatywnymi emocjami jest często pomoc w wyzwoleniu tych uczuć. Pozwolenie na tak zwane „wypuszczenie pary” ułatwia później racjonalną rozmowę. Najlepszą strategią postępowania w momencie, gdy druga strona „wypuszcza parę” jest słuchanie bez odpowiadania na ataki, z prośbą do mówiącego, aby zdołał wypowiedzieć się do końca. Nie poddaje się w ten sposób ognia, umożli-

wijając jednocześnie wypowiedzenie się i nie zostawiając „jątrzącej się rany”.

4. Nie należy reagować na wybuchy emocjonalne. Wyzwolenie emocji może być niebezpieczne, jeżeli prowadzi do emocjonalnej reakcji drugiej strony.

5. Należy używać symbolicznych gestów. Jednym z symbolicznych gestów w kierunku drugiej strony mogą okazać się przeprosiny, które w wielu sytuacjach mogą skutecznie rozładować sytuację, nawet bez stwierdzenia osobistej odpowiedzialności za działanie czy przyznania się do zamiaru uczynienia krzywdy. Mogą one być jednym z najmniej kosztowych i najbardziej opłacalnych przedsięwzięć, jakie można podjąć.

Kolejnym psychologicznym elementem mającym istotne znaczenie w negocjacjach jest **percepcja**. Należy zaznaczyć, że to właśnie sposób widzenia rzeczywistości przez każdą ze stron, niezależnie od użyteczności poszukiwania obiektywnych faktów, jest często źródłem problemów w negocjacjach. Ludzka percepcja bywa jednostronna, subiektywna, co ma niebagatelny wpływ na przebieg procesu negocjacji. Percepcja może przesądzać o fałszywym zinterpretowaniu sytuacji jednej ze stron, co powoduje, że strona ta czuje się źle rozumiana, niedoceniana, niespektrowana. Przedstawia się kilka zaleceń dotyczących właściwej percepcji w negocjacjach:

1. Należy postawić się w sytuacji drugiej strony. Sprowadza się to do widzenia sytuacji w sposób, w jaki widzi ją druga strona; do zrozumienia i wczucia się w słusność jej punktu widzenia, wczucia się w moc, z jaką w niego wierzy. Zrozumienie punktu widzenia drugiej strony nie oznacza jego równoczesnej akceptacji, choć prawdą jest, że lepsze zrozumienie odmiennego sposobu myślenia może być powodem rewizji naszych poglądów, co do meritum sytuacji. Korzyść wynikająca ze zrozumienia punktu widzenia drugiej strony to zmniejszenie obszaru konfliktu, a także szansa lepszego promowania naszych na nowo zdefiniowanych interesów.
2. Należy dyskutować na temat wzajemnego postrzegania. Jedynym sposobem poradzenia sobie z różnicami w postrzeganiu jest ujawnienie ich i dyskusja z drugą stroną. Tak długo, jak prowadzi się dyskusję w przyjazny, uczciwy sposób, bez wzajemnego przetrzu-

ciania winy za różnicę w postrzeganiu, możliwie jest zrozumienie niezbędne, by druga strona poważnie potraktowała nasze słowa.

3. Należy poszukiwać możliwości działania niezgodnego z percepcją drugiej strony. Prawdopodobnie najlepszym sposobem zmiany ich sposobu postrzegania jest przesłanie wiadomości odmiennej niż oczekują.

4. Należy pozwolić drugiej stronie „zachować twarz”; propozycja zgłaszana w toku negocjacji musi być zgodna z systemem wartości negocjujących stron. Zachowanie twarzy to pogodzenie porożnienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów¹⁵.

Bez względu na to, czy negocjacje prowadzone są wewnątrz organizacji, czy z przedstawicielami otoczenia zewnętrznego etyka nakazuje, aby przekazywane treści merytoryczne były prawdziwe. Wydaje się to być jedynym sposobem przesądzającym o tym, czy uda się zdobyć zaufanie partnerów negocjacyjnych. Zasady etyki w negocjacjach sprwadają się do walki o swoje, ale walki zgodnej z normami współżycia międzyludzkiego.

¹⁵ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodzące do...*, op. cit., s. 53–63.

Rozdział 7

KULTURA ORGANIZACYJNA

• definicje pojęć: kultura i kultura organizacji • funkcje kultury firmy • elementy kultury organizacji • elementy organizacji, jej otoczenia oraz cechy jej członków • kształtowanie kultury • kultura organizacji a proces globalizacji • strategie etnocentryczne i policentryczne na rynkach międzynarodowych • problemy językowe jako bariera w dialogu międzykulturowym • artefakty jako część kultury firmy • normy i wartości w kulturze • podstawowe założenia organizacji jako fundament jej kultury • klasyfikacja kultur G. Hofstede (dystans wobec władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, orientacja czasowa) • charakterystyka silnej i słabej kultury organizacyjnej • charakterystyka kultur: męska-kobięca, biurokratyczna-pragmatyczna, introwertyczna-ekstrawertyczna, elitarna-egalitarna • kultura a efektywność przedsiębiorstwa

7.1. Pojęcie, funkcje i uwarunkowania kultury organizacji

Etymologia słowa „kultura” wywodzi się od łacińskiego *cultura*, czyli uprawa ziemi. Pojęcie to jednak stosunkowo szybko ewaluowało i już w czasach starożytnych jego znaczenie rozszerzono na wartości i zjawiska intelektualne (np. filozofię określano mianem kultury ducha). W tym rozumieniu kultura oznacza wewnętrzny wysiłek zmierzający do przekształcenia w ludzkim myśleniu analogicznie do pracy jako siły przekształcającej świat przyrody. Pojęcie kultury na przestrzeni dziejów zmieniało się. Traktowano je jako synonim uszlachet-

niania i wysubtelniania duchowych i fizycznych sił człowieka, uszlachetnienie jego rozumu przez wyzwolenie się z przesądów, wysubtelnienie obyczajów. Podjęta została nawet próba rozciągnięcia znaczenia słowa kultura na całość rozwoju wyposażenia materialnego, umiejscowienia praktycznych, obyczajów i instytucji¹. Współcześnie pojęcie kultury odnosi się przede wszystkim do ogółu reguł, zasad i sposobów postępowania ludzi oraz wytworów ludzkiej pracy i twórczości stanowiących dorobek danej społeczności. Inna definicja tego pojęcia nakazuje przyjąć, że kultura to odziedziczony kapitał społeczny lub zespół instytucji społecznych².

Kultura stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływanie członków grupy, metod realizacji celów, a także kontakty grupy ze środowiskiem zewnętrznym. Ponieważ istotą wszelkich organizacji są także pewne grupy społeczne, można mówić o kulturze organizacyjnej rozumianej jako „zbiór ważnych pojęć, wartości, postaw i przekonań wspólnych dla członków organizacji”³. Kultura organizacji traktowana jest jako jej „niewidzialny” zasób stanowiący element jej potencjału konkurencyjnego. Jest charakterystycznym dla danej organizacji systemem procesów, które integrują i wzajemnie na siebie oddziaływają. To preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy społeczne i kulturowe, postawy ludzi oraz sposoby, w jakie te postawy oddziaływają i kształtują zachowania organizacyjne⁴. Pojęcie „kultura organizacji” używane jest zamiennie z pojęciem „kultura firmy”⁵. Jest ona całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła ucząc się rozwiązywania problemów i adaptując się do wymogów środowiska. Jest istotnym elementem integracji⁵. Wynikają stąd dwie podstawowe funkcje kultury:

¹ Por. A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980, s. 9.

² Por. K. Tarchalski, *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?*, Wydawnictwo UI, Kraków 1999.

³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 186.

⁴ A. Stachowicz-Stannusch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 77.

⁵ Por. T. Oleksyn, *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 1998, nr 4-5, s. 156.

- integracja wewnętrzna wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji itp.;
 - integracja zewnętrzna, czyli dostosowanie się do wymagań otoczenia np. klientów, dostawców, grup nacisku⁶.
- Analizując funkcje kultury organizacji bardziej szczegółowo można wymienić:
- zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości;
 - wyznaczanie granic między organizacjami;
 - stwarzanie płaszczyzny do angażowania się pracowników nie tylko we własne cele;
 - zwiększanie stabilności systemu społecznego organizacji;
 - kształtowanie postaw i zachowań pracowników⁷.

Jeszcze inny punkt widzenia na funkcje kultury organizacyjnej to wyodrębnienie funkcji integracyjnej, percepcyjnej i adaptacyjnej. Funkcja integracyjna polega na utrzymaniu organizacji w całości, ponieważ kultura określa wszystko to, co wspólne, co łączy, co jest podstawą odczuwania przynależności, a nawet związku emocjonalnego z organizacją. Dzięki funkcji percepcyjnej kultury pracownicy wiedzą, w jaki sposób powinni patrzeć na organizację i jej otoczenie oraz jak interpretować to, co się wokół nich dzieje. Funkcja adaptacyjna polega na dostosowaniu przez nią gotowych schematów postępowania w wielu sytuacjach, dzięki czemu zmniejsza się postrzegana niepewność sytuacji, a działania mają swój wzór w przeszłości. Charakter wymienionych funkcji zmienia się w zależności od stopnia świadomości kultury firmy wśród członków danej organizacji⁸.

Kultura organizacji przejawia się w postaci wspólnych zwyczajów, powiedzeń, sposobów działania, odczuć. Musi być dostosowana do podstawowych, powtarzalnych działań kierowniczych, tj. do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Pozwala łączyć w całość trzy następujące elementy przedsiębiorstwa:

- 1) system zarządzania zasobami ludzkimi, który zapewnia pełne oddanie pracowników i ich identyfikację z organizacją;

⁶ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 16-17.

⁷ G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 15.

⁸ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystują możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 15-17.

- 2) wprowadzenie i egzekwowanie procedur zapewniających wysoką jakość wyrobów;
- 3) satysfakcję klienta osiąganą głównie dzięki spełnieniu dwóch wymienionych uprzednio elementów⁹.

Kultury poszczególnych organizacji niekiedy bardzo się różnią. Podstawą różnic jest, między innymi, przedmiot działalności, zamocność organizacji, filozofia zarządzania, struktura zawodowa i kompetencje menedżerów oraz pracowników, poczucie tożsamości. Stąd z całą pewnością nie istnieje jedna wzorcowa kultura organizacji możliwa do masowego wcielenia. Zawsze stanowi ona wyraz indywidualizmu danej organizacji, jest czynnikiem, który z jednej strony wynika z jej specyfiki, z drugiej strony wyróżnia ją na tle innych. Kultura może stanowić element sprzyjający efektywności i wartości firmy, może też być podstawą jej autodestrukcji.

Współczesne badania pozwalają na wyróżnienie siedmiu podstawowych aspektów kultury każdej organizacji poddających się ocenie i wartościowaniu. Są to:

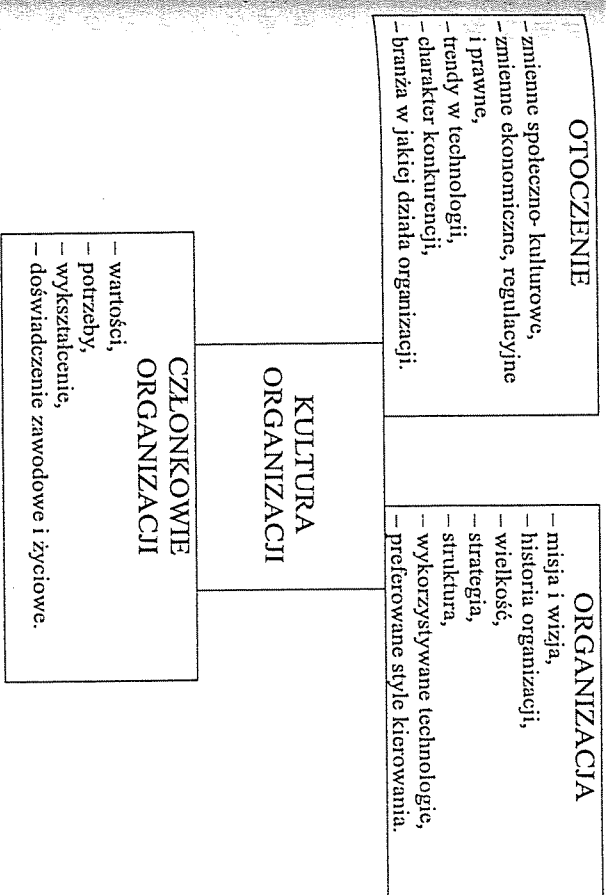
- 1) nastawienie na innowacyjność i podejmowanie ryzyka,
- 2) zwracanie uwagi na szczegóły, precyzję, analityczne podejście do problemu,
- 3) nastawienie na wyniki lub na metody i procesy wykorzystywane do ich uzyskania,
- 4) nastawienie na ludzi, uwzględnianie humanistycznego wymiaru podejmowanych decyzji,
- 5) nastawienie na pracę zespołową,
- 6) agresywność, rywalizacja,
- 7) stabilność¹⁰.

Ta sama kultura nie musi panować w całej organizacji. Praktyka wskazuje, że poszczególne jej działy mogą preferować różne kultury. Mimo to z całą pewnością należy przyjąć, że jest ona poważnym czynnikiem kształtującym sprawność organizacji i jej długofalowe powodzenie.

⁹ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 177-178.

¹⁰ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 403.

Kultura organizacyjna jest zdefiniowana wieloma różnorodnymi czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Czynniki kształtujące kulturę organizacji prezentuje rysunek 1.7.



Rysunek 1.7. Czynniki kształtujące kulturę organizacji

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1996, s. 445-446; G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 44.

Organizacja

Pierwszym praktycznym zabiegiem w budowaniu kultury organizacji jest **sformułowanie jej misji**. Misja określana jest przez wybór dziedziny działalności oraz przez powód, dla którego jej założyciel oraz osoby zarządzające chcą i czują się kompetentne podejmować daną działalność. Misja to zatem szczególny powód uzasadniający istnienie organizacji oraz wyróżniający ją z grona innych firm. To zespół wspólnych wartości, na których opiera się istnienie organizacji i który stanowi podstawę formułowania jej celów.

Cele nadają jednolity kierunek działania członkom organizacji, są źródłem motywacji dla pracowników oraz stanowią podstawę mechanizmu oceny i kontroli dokonywanej przez przełożonych¹¹.

Tworzenie i wdrażanie misji powinno opierać się na:

- absolutnej autentyczności i zaangażowaniu w proces jej tworzenia;
 - wyborze wartości i celów spójnych ze stylem i strategią organizacji;
 - zachowaniu równowagi, by nie wpaść w pułapkę „działania na skróty”;
 - przygotowaniu działań mających na celu pomoc przy wdrażaniu misji na wszystkich szczeblach zarządzania;
 - przewidywaniu problemów i przeciwdziałaniu im¹².
- Misja organizacji powinna cechować się związnością, elastycznością i oryginalnością.

Wśród istotnych elementów organizacji ściśle związanych z jej kulturą należy wymienić **strategie** działania. Nawet najlepiej przemyślana nowa strategia może się nie udać, jeśli koliduje z podstawowymi przekonaniami zakorzenionymi w kulturze firmy. Nie można ich łatwo i szybko zmienić dostosowując do nowej strategii, dlatego poznanie i monitorowanie kultury jest stałym zadaniem w planowaniu strategicznym. Organizacje opierające swoje działania o zmieniające się strategie nie mogą pozwolić na zbyt wiele utrwaleń się kultury. Musi ona być na tyle elastyczna, by nie stanowiła czynnika blokującego realizację zmian¹³. Warto zatem pamiętać, że „jeśli istnieje sprzeczność między strategią a kulturą przedsiębiorstwa, to przewagę zdobywa kultura. To tłumaczy wiele niepowodzeń w zakresie strategii dywersyfikacji, fuzji, umiędzynarodowienia działalności, zmian specjalności i sposobów wytwarzania (...)”. W każdym z takich przypadków problemem była nieodpowiednia kultura lub idące w niewłaściwym kierunku zmiany kulturowe¹⁴.

Dla budowania spójnej kultury organizacji duże znaczenie ma czynnik czasu, dlatego nie można tu pominąć znaczenia takich elementów

¹¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 200–201.

¹² Por. L. Zbicień-Maciąg, *Kultura w...* op. cit., s. 79.

¹³ Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 166–167.

¹⁴ J. Britnan, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 65.

jak **historia i wielkość firmy**. Historię organizacji buduje kadra menedżerska stanowiąca dla pracowników punkt odniesienia i wzorzec zachowań. Duże organizacje cechuje większa specjalizacja stanowisk, większa liczba reguł, przepisów i procedur operacyjnych. Zachowania pracowników są bardziej sformalizowane, kompetencje decyzyjne ściśle określone i przekazywane na niższe szczeble zarządzania.

W przypadku przedsiębiorstw ważnym czynnikiem kształtującym kulturę jest wykorzystywana **technologia**. Nowe technologie zmieniają strukturę organizacji, przyczyniają się do eliminacji pewnych stanowisk pracy pociągając za sobą zmiany w kulturze, zwłaszcza w obszarze wartości organizacji. Zmiany te najczęściej obejmują: zwracanie coraz większej uwagi na potrzeby klientów, podejmowanie działań zmierzających do zdobywania nowych segmentów rynku, czytelne komunikowanie otoczeniu najważniejszych dla organizacji wartości.

Innym elementem wpływającym na kulturę organizacji jest styl kierowania preferowany przez menedżerów. Tam, gdzie przeważa styl autokratyczny, kultura koncentruje się wokół takich wartości, jak dyscyplina, lojalność i posłuszeństwo. Demokratyczny styl kierowania pozwala na skracanie dystansu między przełożonym i podwładnym, oznacza większą swobodę pracowników w zakresie podziału zadań i stanowisk¹⁵.

Członkowie organizacji

W nowo tworzonej organizacji największy wpływ na kształt jej kultury mają założyciele, właściciele i reprezentujący ich menedżerowie. Naczelna kadra kierownicza wspólnie działająca na rzecz organizacji stanowi dla pracowników wzorzec zachowań, wskazuje kierunek rozwoju firmy oraz intensywnie wiąże pracowników do działania. Wraz z jej rozwojem liczba pracowników wzrasta, formalizuje się system motywacyjny, powstają formalne systemy oceny. Każdy nowy pracownik wnosi do jej kultury własny wkład intelektualny, własne doświadczenia, poglądy i wartości. Jednocześnie nowi pracownicy podlegają procesowi adaptacji, którego elementem jest poznanie i przystosowanie się do zastanej kultury firmy. Najczęściej nowi członkowie organizacji

¹⁵ Por. J. F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 106.

przyjmują zastaną sytuację bez głębszej analizy, choć należy jednoznacznie podkreślić, że zle pierwsze wrażenie wyniesione przez kandydata na pracownika, np. dotyczące sposobu traktowania ludzi, może stać się podstawą jego decyzji o rezygnacji z pracy, nawet w warunkach znacznego bezrobocia.

Każda z grup pracujących w organizacji (np. inżynierowie, pracownicy administracyjni, robotnicy) wytwarza własną, odrębną kulturę: własny język, własne rytuały. Znaczne rozbieżności w tym zakresie mogą utrudniać, a nawet uniemożliwiać właściwą komunikację w organizacji. Stąd doniosłe znaczenie ma proces socjalizacji pracownika, który polega na transmitowaniu przez otoczenie społeczne norm, wartości, wzorców zachowań¹⁶.

Socjalizacja pracowników może być uznana za zakończoną, kiedy nowi członkowie dobrze czują się w organizacji i w swojej pracy. Przyzwolili normy organizacji i swojej grupy roboczej. Są traktowani jako osoby zaufane i cennie. W tym kontekście kultura organizacji może być rozpatrywana jako element ograniczający indywidualność na rzecz wartości, jaką jest zespół.

Otoczenie

Kultura organizacji jest uzależniona nie tylko od cech organizacji, jej członków, ale również od otoczenia. Przetwarzanie i rozwój organizacji często jest uwarunkowany jej sprawnością w zakresie reagowania na zmiany w otoczeniu i umiejętnością dostosowywania się do tych zmian. Firmy działające w otoczeniu silnie konkurencyjnym muszą budować kulturę silnie zorientowaną na wydajność i indywidualny sukces. Im większa dynamika otoczenia, tym większa potrzeba wyróżniania się na tle konkurentów.

Poznanie relacji między kulturą organizacji a jej otoczeniem wymaga również uwzględnienia perspektywy narodu i państwa. Eksponuje się wyraźne **powiązanie kultury organizacji z kulturą danego narodu**, którego członkami są jej menedżerowie i pracownicy. Wskazuje się na przykład, że w poszczególnych krajach inaczej kształtują się także elementy kultury, jak indywidualizm oraz dystans do innych ludzi. W ta-

¹⁶ Por. S. P. Robbins, *Zachowania w...*, op. cit., s. 414.

kich krajach jak Nowa Zelandia, Kanada, Stany Zjednoczone, Australia czy Holandia dominuje kultura oparta o mały dystans między członkami organizacji i jednocześnie wysoki poziom indywidualizmu. Z kolei w Austrii, Izraelu, Niemczech czy Irlandii preferuje się skracanie dystansu między ludźmi i niski poziom indywidualizmu w zachowaniach organizacyjnych. Hiszpania, Francja, Belgia, Japonia, Argentyna to przykłady krajów, w których dominuje wysoki poziom dystansu między ludźmi i wysoki poziom indywidualizmu. Natomiast duży dystans wobec innych, idący w parze z postawą kolektywizmu (niskiego indywidualizmu) jest typowy dla kultur organizacji w Wenezueli, Kolumbii, Pakistanu, Meksyku czy Filipin. Podkreśla się, że kultura danego narodu przekłada się na poziom zaufania do współpracowników, a ten z kolei wyraźnie koreluje z sukcesami organizacji takich państw jak USA, Japonia czy Niemcy¹⁷.

Opisany tu związek kultury organizacyjnej z kulturą danego kraju nie może być traktowany jednostronnie. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że koncepcja ta znajduje liczne grono przeciwników podkreślających rolę zjawiska globalizacji, które ujawnia się także na płaszczyźnie umiędzynarodowienia kultury firmy od kultury narodu czy państwa, unifikacji i uniwersalizacji zwyczajów, norm i wartości oraz będących ich konsekwencją zachowań. Jeszcze w latach 60. niektórzy badacze problematyki zarządzania lansowali tezę, że zasady i podstawy, na których opierają się menedżerowie mają charakter uniwersalny i są niezależne od kraju, w którym firma funkcjonuje oraz zróżnicowania kulturowego pracowników¹⁸. Dziś nikt nie kwestionuje znaczenia kultury w życiu przedsiębiorstwa, a punkt ciężkości w badaniach i praktycznej działalności firm przesunął się w stronę budowania **ponadnarodowej kultury organizacyjnej**. Taktowana jest ona jako jeden z podstawowych atrybutów przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym. Szukanie wspólnej płaszczyzny kulturowej wynika ze znacznego wzrostu świadomości dotyczącej roli kultury w organizacji oraz znacznego zróżnicowania kulturowego świata. Podkreśla

¹⁷ Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

¹⁸ M. Crewey, P. N. Gooderham, *International Management of Human Resources*, „Scandinavian Journal of Business Research” 2003, nr 1, vol. 17, s. 2–5.

się przy tym wagę systemów informacyjno-komunikacyjnych niezbędnych do transferu idei, celów, wartości i informacji o konkretnych działaniach między centralą i filiami przedsiębiorstwa działającymi w różnych miejscach świata¹⁹.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową na rynkach międzynarodowych wybierają zwykle jedną z dwóch strategii:

1. **Etnocentryczną**, polegającą na internacjonalizacji eksportu na wybrane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku krajowego. Strategię tę cechuje znaczna centralizacja działalności zagranicznej oraz dominacja krajowej (właściwej dla kraju lokalizacji firmy) kultury organizacyjnej.

2. **Policentryczną**, w której zarówno w trakcie tworzenia strategii jak i jej realizacji przyjmowany jest punkt widzenia kraju macierzystego i jego kultury. Strategia ta zakłada aktywność przedsiębiorstwa na wielu zróżnicowanych rynkach zagranicznych²⁰.

Łączenie się przedsiębiorstw, ich fuzje na rynku międzynarodowym oznaczają najczęściej budowanie nowej kultury organizacyjnej zawierającej najbardziej wartościowe cechy kultur łączących się firm. Do rangi ważnej kompetencji menedżerskiej urasta współcześnie umiejętność współpracy międzykulturowej i traktowanie jej nie w kategoriach problemu, lecz szansy. Tradycyjne korzyści ekonomii skali i ekonomicznej w skali przedsiębiorstwa nie wystarczają już. Niesłusznie są różne narodowe umiejętności w zespołach mieszanych²¹. Niestety praktyka wskazuje, że różnice kulturowe stanowią dla wielu menedżerów źródło poczucia zagrożenia i niepewności oraz wyzwalają mechanizmy obronne. Przyczyn takiej sytuacji jest wiele, począwszy od szeregowego spektrum różnic narodowych, religijnych, regionalnych, partyjnych kształtujących indywidualną i grupową tożsamość, a skończywszy na stosunkowo rzadko podejmowanym w badaniach problemie, jakim jest konieczność postępowania się językiem obcym²². Zrozumienie wy-

¹⁹ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 24, 207, 291.

²⁰ Tamże, s. 334.

²¹ B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 113.

magan i oczekiwania ze strony odmiennej kulturowo społeczności wymaga bezpośredniego kontaktu słownego, w którym pojawiają się bariery lingwistyczne trudne do usunięcia nawet przez najlepszych tłumaczy. Od znajomości języka obcego przez menedżera uzależnione jest jego poczucie pewności siebie. Problemy językowe powodują brak zaufania, wzrost poziomu lęku oraz unikanie kontaktu z członkami grup obcojęzycznych²³. Można zatem przyjąć, iż jedną z najpoważniejszych źródeł trudności w dialogu międzykulturowym są różnice językowe.

7.2. Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina

W koncepcji najbardziej znanego badacza kultury organizacji, E. Scheina kultura firmy definiowana jest jako „układ podstawowych i podzielanych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dotyczących przystosowania się do warunków zewnętrznych oraz wypracowania wewnętrznej integracji na tyle poprawnie funkcjonującej, aby nowi członkowie organizacji poprawnie przyswoili sposoby percepcji, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”²⁴. Jest ona układem obejmującym trzy poziomy funkcjowania organizacji:

- podstawowe założenia,
- uznane normy i wartości,
- artefakty²⁵.

Zostały one wyodrębnione na podstawie takiego kryterium, jak trwałość i widoczność.

Najbardziej widocznym elementem kultury są **artefakty**, czyli elementy, które składają się na obraz całej kultury i ujawniają, czym jest

²² R. Borowik, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach wielokulturowości*, (w:) *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom I, I. K. Hejduk, L. Ciborowski (red.), Akademia Podlaska, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Siedlce 2005, s. 85.

²³ A. W. K. Harzing, *Language Management in Multinational Companies*, „Cross-cultural Management” 2003, nr 10, s. 37–52.

²⁴ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992, s. 12.

²⁵ Za: K. J. Kilmann, *Corporate Culture*, „Psychology Today” 1985, April, s. 63.

ona dla członków grupy. Obejmują one wyroby, usługi, wzory zachowań członków organizacji. Artefakty dzielą się na:

- językowe (język, mity, legendy, opowieści, bohaterowie);
- behawioralne (ceremonie, rytuały);
- fizyczne (szluka, technologia, przedmioty materialne)²⁶.

Spośród wymienionych artefaktów na szczególną uwagę zasługują mity. Stanowią one odwołanie do historii organizacji i jej sukcesów. Ich funkcja polega na tworzeniu lub wzmacnianiu idealnego obrazu organizacji oraz wyjaśnianiu zjawisk, a nawet sprzeczności występujących w firmie. Zwyczajnie są to wyidealizowane opowieści, ale dotyczące realnych faktów. Odzwierciedlają korzenie powstania organizacji, nadają dodatkowy mityczny sens jej istnieniu. Z badań wynika, że mity w organizacjach koncentrują się wokół trzech głównych tematów:

1. Ogólne spojrzenie na problem równości i nierówności w firmie (np. mł. humanitaryzmu przełożonego, który zastępuje pracownika znajdującego się w trudnej sytuacji życiowej i wykonuje jego pracę, mł. awansu społecznego „samouków”, mł. pracownika nadużywającego swojej władzy i surowo za to ukaranego).
2. Ogólne spojrzenie na pewność i niepewność zatrudnienia (np. mł. o sposobie i przyczynach zwalniania pracowników, mł. reakcji szefa na pomysłkę pracownika w postaci ostrej i przesyadanej krytyki).
3. Ogólne spojrzenie na sposób pokonywania przeszkód (mł. o wzajemnych relacjach pracownik–firma, mł. o sposobie przewyciężenia kryzysu w organizacji)²⁷.

Artefakty behawioralne kultury odnoszą się do powszechnych w organizacji schematów zachowań. Są nimi rytuały, ceremonie, zwyczajne formalne i nieformalne np. całowanie kobiet w rękę. Waznym artefaktem behawioralnym jest sposób obsługi klienta. W kulturach wielu organizacji przyjęte są takie zasady jak uśmiech, życzliwość, uprzejmość, szczere zainteresowanie potrzebami klienta. Są to powtarzające się sekwencje działań, wyrażające i wzmacniające wartości organizacji. Wskazują, które cele są dla niej ważne, a które nie. Rytuały takie jak coroczne spotkanie opłatkowe, święto firmy połączone z uroczystością

wręczania nagród dla najlepszych pracowników, stanowią istotny czynnik motywujący do pracy i integrujący członków organizacji.

Artefakty fizyczne są namacalnymi twórcami danej kultury, takimi jak wystroj wnętrza, oświetlenie, ubiór personelu, elementy dekoracyjne. Tworzą swoisty klimat istotny dla samopoczucia pracowników i klientów.

Kolejnym poziomem kultury organizacyjnej są **normy i wartości**. Są trwalsze od artefaktów i znacznie trudniej je zauważyć. Dzielą się na:

- normy i wartości deklarowane;
- normy i wartości przestrzegane.

Normy i wartości deklarowane są głoszone i oficjalnie się do nich odwołuje. Natomiast druga kategoria – „przestrzegane” – to te, które stanowią swoisty „kręgosłup moralny”, na którym opiera się życie społeczne w organizacji. Zazwyczaj nie są one wyrażane na piśmie, a jednak w znacznym stopniu określają, co i jak pracownicy mają robić, a nawet w co wierzyć. Stanowią źródło presji wywieranej na członków organizacji, są egzekwowane czy wręcz kontrolowane poprzez reakcje innych na ich naruszenie. Normy w organizacjach najczęściej dotyczą:

- sposobu odnoszenia się przełożonych do podwładnych i podwładnych do przełożonych;
- obowiązującej etyki i dyscypliny pracy;
- znaczenia statusu pracowników;
- ambicji;
- przystępności menedżerów i jawności podejmowanych decyzji;
- profesjonalizmu (znaczenie, jakie w danej firmie przypisuje się określeniu „profesjonalny”);
- władzy;
- polityki;
- lojalności;
- sposobu wyrażania gniewu;
- etykiety²⁸.

Trzeci poziom kultury organizacji wyróżniony przez E. Scheina to przekonania, które członkowie organizacji przyjmują bezkrytycznie. Jest

²⁶ Zarządzanie. Teoria i praktyka, A. K. Kozłowski, W. Piotrowski (red.), PWN Warszawa 1996, s. 440.

²⁷ Za: G. Aniszewska, J. Giełnicka, *Firma to...*, op. cit., s. 25.

²⁸ Tamże, s. 29–30.

to najgłębszy, a jednocześnie najtrwalszy i najmniej poddający się poziomowi kultury firmy. Założenia są fundamentem, na którym opiera się cała kultura. Najczęściej odnoszą się do:

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

E. Schein twierdził, że trudno zbadac, opisać, sprecyzować założenia leżące u podstaw kultury organizacji. Kultura określa właściwy sposób postępowania w organizacji za pomocą „mleczaco” przyjętych założeń²⁹. Najczęściej są one narzucone przez kierownictwo organizacji.

7.3. Wybrane typologie kultur organizacyjnych

Istnieje tak wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych, jak wiele jest zmiennych, które mogą być podstawą tych klasyfikacji. Jedną z najbardziej znanych przedstawił G. Hofstede, holenderski badacz kultur. Podkreślał on silny związek między kulturami organizacji a kulturami narodów „programujących” socjalizację członków danej organizacji. Proponowana przez niego klasyfikacja opiera się o pięć zmiennych:

1. Dystans wobec władzy

Czynnikami różniącym kulturę są tu oczekiwania pracowników wobec przełożonych dotyczący wskazówek ustalających zasady i sposoby działania oraz ich przyjmowanie. W kulturach, w których panuje duży dystans wobec władzy członkowie organizacji chętnie i bez wahania przyjmują wskazówki i polecenia kierowników. Akceptują ismienie nierównego podziału władzy. W kulturach charakteryzujących się niskim dystansem władzy pracownicy podejmują dyskusje, wyrażają wiele wątpliwości, są bardziej krytyczni.

²⁹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, op. cit., s. 192.

2. Indywidualizm/kolektywizm

Jako podstawowe kryterium podziału przyjmuje się tu stopień podporządkowania jednostki grupie lub preferowania jednostki i jej praw w organizacji. W kulturach, w których dominuje indywidualizm pracownicy cenią wyzwaną, oczekują dużego stopnia samodzielności, jednocześnie przywiązują dużą wagę do posiadania czasu wolnego na życie prywatne. W kulturach kolektywistycznych dominuje nastawienie na pracę zespołową, cenione są dobre warunki pracy i możliwość podnoszenia kwalifikacji.

3. Męskość/kobiecość

W typologii Hofstede męskość kultury oznacza nastawienie pracowników na osiąganie wysokich zarobków, dochodzenie do celów indywidualnych, możliwość podejmowania wielu wyzwań. Natomiast kultura kobieca wyraża się w dążeniu członków organizacji do harmonijnej współpracy, zgodnych stosunków, pewności zatrudnienia.

4. Unikanie niepewności/podejmowanie ryzyka

Podział ten wyznaczony jest przez zakres, w jakim kultura danej organizacji akcentuje znaczenie pewności i przewidywalności przyszłości. Wyraża się w takich zachowaniach jak: gotowość do przełamywania barier w organizacji, czas na jaki pracownicy planują swoją pracę, częstotliwość doświadczania stresu w miejscu pracy.

5. Orientacja czasowa

Zakres, w jakim grupa inwestuje w przyszłość i cechuje się cierpliwością w oczekiwaniu na wyniki swoich działań³⁰.

³⁰ B. Mazur, *Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstw Podlaskia*, (w:) *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 233-234; D. Frasunkiewicz, *Podstawowe założenia kulturowe w zarządzaniu produkcją* (w:) *Strategie produkcji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2005, s. 211.

Podstawowy podział kultur organizacyjnych pozwala na wyodrębnienie kultury silnej i słabej. **Silna kultura organizacji** ma większy wpływ na zachowania jej członków i przyczynia się do zmniejszenia fluktuacji zatrudnienia. Procesy socjalizacji są w tego typu kulturach bardziej intensywne i wysoce efektywne. Im silniejsza kultura organizacji, tym mniejsza konieczność opracowywania formalnych reguł i przepisów wyznaczających zachowania pracowników. Podstawowe cechy kultury silnej to stałość systemu i struktury, niepisanych norm, wysoki poziom kompetencji pracowników, wysokiej jakości produkty, poczucie dumy członków organizacji wynikające z faktu przynależności do niej³¹. Bariereą w budowaniu takiej kultury jest występowanie subkultur, czyli rozbieżności w przyjętych wartościach na różnych szczeblach hierarchii w firmie.

Najważniejsze zalety silnej kultury firmy to:

1. Ukierunkowanie działań przez redukcję ich złożoności

Silne kultury tworzą wyraźny, prosty i zrozumiały obraz świata, przez co jest on zrozumiały dla pracowników. Nie czują się zagubieni wśród różnych punktów widzenia zjawisk, nie muszą przeznaczać czasu na ich interpretację.

2. Sprawna sieć komunikacyjna

W organizacjach posiadających silną kulturę szybciej i bardziej bezpośrednio uzgadnia się decyzje, przekazuje informacje. Znaczenie rzadziej występuje zjawisko zniekształcenia przekazywanych informacji.

3. Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji

Konsekwencją opisanych wcześniej elementów jest szybsze dochodzenie do porozumienia lub przynajmniej kompromisu w sytuacji rozwiązywania problemów.

³¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w...*, op. cit., s. 61.

4. Szybkie wdrażanie planów i projektów

W firmie o silnej kulturze, dzięki wspólnym przekonaniom i akceptacji wizji organizacji, skutecznie wdrażane są decyzje, plany, programy.

5. Małe nakłady na kontrolę

Wspólnota przekonania i wizji powoduje, że nie zachodzi potrzeba częstego sprawdzania tego, jak przestrzegane są przyjęte wzorce i normy zachowań. Członkowie organizacji posiadają silną wewnętrzną motywację do ich stosowania.

6. Silna motywacja i wysoki poziom lojalności pracowników

Pracownicy przejawiają wysoki poziom gotowości do zaangażowania na rzecz firmy, okazują na zewnątrz przywiązanie do niej i lojalność.

7. Poczucie stabilności i bezpieczeństwa

Silna kultura organizacji stanowi podstawę poczucia bezpieczeństwa pracowników, zmniejsza lęk przed przyszłością; występuje niski poziom fluktuacji i nieobecności w pracy³².

Przedstawiona powyżej analiza korzyści wynikających z silnej kultury organizacji nie może przystąpić do faktu, że tego typu kultura może pociągać za sobą skutki **negatywne**. Do najpoważniejszych można zaliczyć: tendencję do zamykania się na nowości, blokowanie wartościowych zmian i innowacji, opór członków organizacji przed uzasadnioną krytyką, wymuszanie postaw konformistycznych, brak elastyczności i zdolności adaptacji do zmian.

Przeciwnieństwem silnej kultury organizacji jest **kultura słaba**. Można o niej mówić, gdy takie czynniki jak wspólne wartości, symbole nie są ze sobą powiązane w spójny system akceptowany przez większość członków firmy. Słabą kulturę cechuje chwiejność systemu, znaczny poziom sformalizowania obowiązujących w niej reguł, niska jakość pracy i pro-

³² Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, op. cit., s. 428; G. Amiszewska, J. Giehnicka, *Firma 10...*, op. cit., s. 37–38.

duktów, poczucie „zwyyczajności” korespondujące z niskim poziomem motywacji i lojalności pracowników. W organizacjach o słabej kulturze obserwuje się większą liczbę subkultur, brak fundamentalnych wartości nadających firmie swoistą „osobowość” i będących wykładnią do wartościowania zachowań jako właściwych i niewłaściwych.

Inna typologia kultur organizacji zakłada podział na kulturę męską i kobiecą. **Kultura męska** to taka, w której szczególnie nacisk kładzie się na zadania, wartości, dopiero w dalszej kolejności uwzględnia się potrzeby pracowników. Cienionymi wartościami są tu: energia i efektywność działania członków organizacji, rywalizacja, ciągłe podnoszenie jakości produktów i zdobywanie przewagi nad konkurencją. **Kultura kobieca** jest przyjazna i „łagodna” dla pracowników. Nawet pracownicy niekompetentni nie są zwalniani, co powoduje wysoki poziom ich lojalności wobec firmy i przyjazne nastawienie do klientów³³.

Kolejny podział kultur organizacji uwzględnia istnienie kultury introwertycznej i ekstrawertycznej. W organizacji o **kulturze introwertycznej** dominuje koncentracja na wewnętrznych zasobach firmy, mało zainteresowanie otoczeniem i niechęć do komunikowania się z nim. Pracownicy przejawiają niski poziom tolerancji wobec odmiennych poglądów i wartości, nieufność wobec nowych pracowników, silny poziom przywiązania do organizacji. Mocną stroną kultury introwertycznej jest wysoka integracja pracowników, słabą – ograniczenie do niezbędnego minimum rekrutacji pracowników spoza firmy i trudne warunki ich adaptacji. **Kulturę ekstrawertyczną** cechuje aktywne uczestnictwo w otoczeniu, otwartość na wpływy, skłonność do podejmowania ryzyka. Wzorce kulturowe najczęściej pochodzą z zewnątrz, dlatego pracownicy są w małym stopniu zintegrowani, słabo się znają³⁴.

Interesujący jest podział kultur organizacji na biurokratyczną i pragmatyczną. W **kulturze biurokratycznej** wszyscy pracownicy zobowiązani są do ścisłego trzymania się reguł, procedur, zasad. W działaniach członków organizacji do minimum ograniczona jest dowolność. Promowana jest praca zespołowa. Przepływ informacji na temat sukcesów i porażek pracowników jest znikomym. Odmienne normy obowiązują

w **kulturze pragmatycznej**. Tu liczy się przede wszystkim skuteczność działania, dlatego dopuszczalne jest pomijanie norm i sztywnych reguł. W takiej kulturze dobrze radzą sobie indywidualiści, osoby ceniące niezależność, wolność, nastawione na rywalizację i zaspokajanie indywidualnych potrzeb. Pracownicy mają duże możliwości w zakresie samorealizacji. Liczy się ich profesjonalizm, wiedza ekspercka.

Godna uwagi jest również typologia pozwalająca na wyróżnienie kultury elitarnej i egalitarnej. **Kultura elitarna** dotyczy organizacji, w których starannie dobiera się nowych pracowników (zwykle są to absolwenci renomowanych uczelni). Przywiązuje się ogromną wagę do kwalifikacji zawodowych i poszanowania przez pracownika tradycji. Awans obwarowany jest wieloma trudnymi do spełnienia warunkami. Od członków organizacji wymaga się podporządkowania władzy według zasady „znaj swoje miejsce w szeregu”. Natomiast w **kulturze egalitarnej** nie ma sztywnej hierarchii władzy. Dominują postawy konformistyczne, niechęć do „wyróżniania się” i wzajemne zaufanie³⁵.

Szerzej aktualny jest obecnie podział kultury organizacyjnej na **pro- i antyelektywnościową**. W dobrej silnej konkurencji między przedsiębiorstwami ważne jest, na ile kultura organizacji sprzyja właściwemu wykorzystywaniu zasobów przedsiębiorstwa, zwłaszcza tych niematerialnych, na ile jest w stanie przyczytnić się do jego efektywności. Efektywność (inaczej ekonomiczność) jest podstawową postacią określonych zjawisk gospodarczych i występuje wtedy, gdy stosunek wyniku użytecznego do kosztu jest większy od jedności. Jeżeli stosunek ten równy jest jedności, mówimy o postaci obojętnej. Wreszcie nieekonomiczne działanie wystąpi, jeżeli stosunek, w którym to działanie występuje, jest mniejszy niż jedność. Miarą ekonomiczności jest więc stosunek wyniku użytecznego do nakładu poniesionego, a nie wielkość bezwzględna³⁶. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem polega na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych środków z punktu widzenia celów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Skuteczne zarządzanie odnosi się do

³³ Por. B. Bombala, *Sprawność i efektywność komunikowania się a typ kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSNiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3, s. 152.

³⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w...*, op. cit., s. 56.

³⁵ E. Mastyk-Mustiał, *Spółczesność i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 129; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w...*, op. cit., s. 60.

³⁶ J. Trzeciński, J. Teczka, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1998, s. 25–26.

relacji między tym, jak postępuje menedżer, a tym, jak podlegający mu pracownicy wykonują postawione przed nimi zadania. Zarządzanie, takie powinno mieć na celu zwiększenie wartości rynkowej firmy oraz polepszenie jej zdolności konkurencyjnych. W tym kontekście kultura proefektywnościowa to taka, która łącząc uczesników w jedną społeczność, ukierunkowując ich działania i zaangażowanie w realizację celów organizacji sprzyja jej efektywności³⁷. Zestawienie cech kultury pro- i antyefektywnościowej zawiera tabela 1.7.

Tabela 1.7. Cechy kultury organizacyjnej proefektywnościowej i antyefektywnościowej

Kultura proefektywnościowa	Kultura antyefektywnościowa
1. Pracownicy identyfikują się z firmą, mówią „my” o całej organizacji.	1. W ramach organizacji istnieje podział jej członków na różne grupy, często przeciwstawne.
2. Wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizowanie celów organizacji, które przyjmują jako wspólne.	2. Władze organizacji i jej przedstawiciele wyrażają się niepocholebnie o podwładnych.
3. Kierownictwo traktuje swoich podwładnych jako współpracowników, z którymi ma wspólnie realizować cele organizacji.	3. Kierownictwo nie jest zainteresowane aspiracjami, opiniami i postawami podwładnych, ma na ten temat małą wiedzę.
4. Pracownicy widzą w przelozonych swoich przywódców i uważają ich za reprezentantów całej organizacji.	4. Kontakty między kierownictwem a podwładnymi są rzadkie.
5. Tworzenie warunków do rozwoju i doskonalenia umiejętności pracowników i ich przelozonych.	5. Przelozeni i podwładni są nastawieni wobec siebie niechętnie, a ich wzajemne kontakty przebiegają w atmosferze konfrontacji.
6. Organizacja jest otwarta na otoczenie, „ucząca się”.	6. Wyobrażenia kierownictwa o motywach podwładnych oparte są o brak zaufania i uprzedzenia.
7. Pracownicy, niezależnie od pełnionej funkcji, mogą i nie boją się zgłaszać sposobów rozwiązywania problemów występujących na odcinku ich prac.	7. Wידoczny jest brak pozytywnego trendu w zakresie produktywności i wydajności pracy.
	8. Istnieje wyraźny podział między pracownikami różnych szczebli, pionów i służb.

Źródło: L. Kozioł, A. Wojtowicz, *Kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej w firmie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 561, s. 197–198; A. Wojtowicz, *Kultura organizacyjna jako determinant potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, (w:) *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szabłowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 39.

³⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personalem*, PWE, Warszawa 1997, s. 76.

Problem znaczenia kultury organizacyjnej, czy też szerzej, kultury w działalności gospodarczej, nie jest jednoznaczny³⁸. Znajdziemy zarówno badaczy widzących w niej najważniejszy czynnik sukcesu organizacji³⁹, jak i tych, którzy przypiszą jej mniejsze znaczenie koncentrując uwagę na innych czynnikach rozwoju. Nie ma jednak dziś wątpliwości, że organizacja bez kultury po prostu nie istnieje, a próby przypisania kulturze określonej wagi liczbowej czy miejsca w szeregu uwarunkowań sukcesu organizacji odgrywają w tej perspektywie mniej istotną rolę. Tak jak każdy człowiek ma swoją osobowość, tak każda organizacja ma własną kulturę. Tak jak jednostka ludzka nie zawsze uświadamia sobie przyuczony i mowy własnych zachowań, tak również członkowie organizacji nie zawsze są świadomi, do jakiego stopnia ich decyzje i postawy są uwarunkowane kulturą ich organizacji.

³⁸ B. Mazur, *Debate of the Role of Cultural Conditioning of Trust In Organizations*, (w:) *Computer Information Systems and Applications*, vol. II, K. Sauced, R. Mosdorf, J. Pejace, O. P. Himola, Z. Sosnowski, I. El-Fray (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 285–291.

³⁹ Por. G. Morgan, *Obracy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 159.

Rozdział 8

KONKURENCJA I KOOPERACJA JAKO FORMY ZACHOWAŃ MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

- pojęcia „konkurencja”, konkurencyjność, siła konkurencyjna organizacji • kontekst ekonomiczno-konkurencyjny organizacji • konkurencja a globalizacja • konkurencja a marketing • formy konkurencji • rodzaje konkurencji • istota i źródła przewagi konkurencyjnej • konkurencja na rynku globalnym • definicje kooperacji • kooperacja a założenia Nowego Ładu Gospodarczego • kooperacja wewnątrz organizacji • fuzja – konsolidacja – przejęcie • istota aliansów strategicznych • charakterystyka aliansów komplementarnych, integracyjnych i addytywnych • kooperacja w ramach łańcuchów logistycznych • działania organizacji w sieci • istota integracji pionowej i poziomej • partnerstwo strategiczne • konkurencyjność a cele strategiczne przedsiębiorstwa.

8.1. Istota, rodzaje i formy konkurencji

Organizacja, która funkcjonuje na rynku pozostaje w stosunkach konkurencyjnych z działającymi obok niej innymi organizacjami. Kształt stosunków zależy od jej siły konkurencyjnej w porównaniu z siłą reprezentowaną przez konkurentów. Stosunki te powstają, gdy na przykład przedsiębiorstwa zmiierzają do osiągnięcia identycznego lub podobnego celu, co wytworza między nimi konflikt interesów. Konflikt ten przejawia się w równoczesnym dążeniu przedsiębiorstwa i jego konkurentów do zwiększenia udziału w rynku, którego rozmiar nie ulegają zmianie.

Przedsiębiorstwo, które działa w konkurencyjnych warunkach rynkowych stoi przed koniecznością przewycięzania ograniczeń płyną-

cych ze strony konsumentów, współdziałających z nim podmiotów rynku i konkurentów. Siła konkurencyjna, od której zależy jej możliwości w przewyżczeniu tych ograniczeń, decyduje o:

- zakresie swobody przy kształtowaniu struktury marketingu z uwzględnieniem słabych stron konkurentów;
- możliwościach tworzenia barier dla potencjalnych konkurentów¹.

Lepszą pozycję konkurencyjną w stosunku do konkurentów może uzyskać organizacja, które ma większą siłę przetargową, z kolei większa siła przetargowa umacnia jej pozycję konkurencyjną. Według definicji OECD „**konkurencyjność** oznacza zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostanania międzynarodowej konkurencji oraz do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia na trwałych podstawach”². Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być rozumiana jako system złożony z czterech zasadniczych elementów: potencjału, przewagi, instrumentów oraz pozycji konkurencyjnej³.

Cala działalność organizacji gospodarczej odbywa się w środowisku ekonomiczno-konkurencyjnym, w którym występuje bogactwo czynników rzutujących na racjonalną strategię przedsiębiorstwa. Graficzny obraz struktury kontekstu ekonomiczno-konkurencyjnego przedstawia rysunek 1.8.

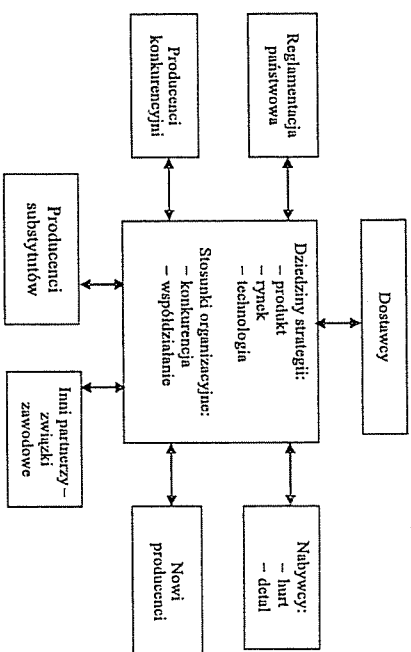
Konkurenci, to firmy produkujące towary tego samego typu, bądź wykonujące analogiczne usługi działające na tym samym terenie. W skali małych i średnich przedsiębiorstw liczba konkurentów jest bardzo duża, co można łatwo zauważyć na przykład na ulicach wielkich miast, gdzie wiele jest sklepów tej samej branży.

Nabywcy reprezentują trzy grupy: konsumentów, którzy kupują towary na swój użytek, zakłady produkcyjne, którzy przetwarzają zaku-

¹ L. Gabbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowocześniejszej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 85.

² Z. Wysokińska, *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, (w:) *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 105.

³ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) Z. Wysokińska, *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2000, s. 181.



Rysunek 1.8. Kontekst ekonomiczno-konkurencyjny działania organizacji

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 103.

piomy produkt i dystrybutorów, którzy odsprzedają zakupione towary w detalu, po odpowiednio wyższych cenach. Mniejsze przedsiębiorstwa z reguły starają się unikać pośrednictwa przy sprzedaży swoich produktów. Czyżni to również wielu dużych producentów, którzy organizują bezpośrednią sprzedaż indywidualnym konsumentom budując sieć sklepów firmowych.

Dostawcy oferują przedsiębiorstwom surowce potrzebne do procesu produkcyjnego, jak również aparaturę produkcyjną, części do montażu itp. Jest to niezwykle ważny element w strategii przedsiębiorstwa, gdyż łatwy i dobrze zorganizowany dostęp do sprawnego dostawcy jest niejednokrotnie źródłem sukcesu firmy. W chwili obecnej szeroko rozwinięta jest forma zakupu dużej liczby elementów, bądź wyrobów półgotowych do produkcji wielkich zespołów maszynowych, np. samochodów.

Nowi producenci to ci, którzy wprowadzają nowe elementy technologiczne, marketingowe czy wewnątrzorganizacyjne, występują licznie w małym i średnim przemyśle. Ich liczba jest funkcją łatwości wejścia na rynek i braku barier utrudniających rozpoczęcie nowej produkcji. Najpoważniejszą barierą jest odpowiednia wielkość kapitału, dlatego też mało jest nowych przedsiębiorstw w przemyśle wymagających dużych nakładów inwestycyjnych.

Producenci substytutów są niejednokrotnie bardzo groźnym konkurentem, który może spowodować poważny kryzys firmy. Wytwarzają

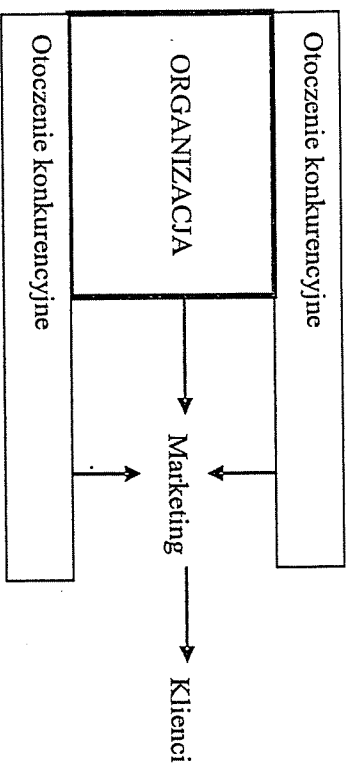
oni produkty zaspakajające te same potrzeby rynku, ale poprzez odmienne towary czy usługi. Na przykład produkcja kaset video doprowadziła do bankructwa wiele kin i teatrów, wprowadzenie komputerów spowodowało poważne zmniejszenie produkcji maszyn do pisania. Proces ten jest funkcją rozwoju technologii, dlatego strategia przedsiębiorstwa powinna być nastawiona na stałe śledzenie tendencji rozwojowych i stworzenie możliwości szybkiego przestawienia się na nową produkcję substytucyjną.

Reglamentacja państwowa jest wyrazem interwencyjnej funkcji państwa w gospodarce wlohorynkowej i jednym z istotnych, a czasem decydujących elementów w strategii przedsiębiorstwa. W dużym zakresie ograniczane w swojej swobodzie działania przez reglamentację państwową są banki, firmy lotnicze i transportowe. W każdym państwie istnieje określone ograniczenia prawne, które dotyczą warunków pracy, działania monopolów, ochrony konsumenta, ochrony środowiska. Często czynnikiem ochrony miejscowego rynku przed konkurencją zagraniczną są przepisy celne.

Związki zawodowe są również istotnym elementem środowiska ekonomicznego przedsiębiorstwa. W konflikcie wewnątrz przedsiębiorstwa, który dotyczy wysokości wynagrodzeń i warunków pracy istnieje permanentny proces negocjacji. Związki zawodowe według ściśle określonego schematu działania prowadzą te negocjacje zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem⁴.

Z istnieniem otoczenia konkurencyjnego organizacji związane jest stosowanie narzędzi marketingu (por. rysunek 2.8) i jego udział w procesach konkurencji. Elementami otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa są działające obok niego podmioty, które zachowują się na rynku w sposób aktywny. Nie współdziałają one z przedsiębiorstwem w procesach obsługi nabywców, ale reagują na zmiany jego postępowania. Istnienie otoczenia konkurencyjnego oznacza, że organizacja, wykorzystując marketing w sferze stosunków z klientami, jest zmuszona do równoczesnego uczestniczenia w procesach konkurencji.

Konkurenci mogą stwarzać przedsiębiorstwu mniejsze lub większe ograniczenia w procesie kształtowania struktury marketingu i obsługi nabywców. Ograniczenia te zależą przede wszystkim od:



Rysunek 2.8. Organizacja i jej otoczenie konkurencyjne

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 117.

- liczby konkurentów i ich siły ekonomicznej;
- stopnia homogeniczności produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo i jego konkurentów;
- sposobu i intensywności reakcji konkurentów na instrumenty i działania marketingowe przedsiębiorstwa⁵.

Wstępnym warunkiem skutecznego przewycięzania ograniczeń konkurencyjnych jest gromadzenie informacji o konkurentach i ich postępowaniu. Dzięki tym informacjom proces przewycięzania ograniczeń przestaje być procesem anonimowym, a staje się procesem celowym. Z ograniczeń tych wynikają wymagania, jakim musi sprostać przedsiębiorstwo w procesach konkurencji. Są one wyznaczane przez požądane zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa i požądaną strukturę marketingu oraz siłę jego oddziaływania na nabywców i konkurentów.

Dokonanie świadomej segmentacji rynku na podstawie właściwego jego rozpoznania jest warunkiem stworzenia długofalowej przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Koncentracja działań w atrakcyjnej niszy rynkowej wymaga poznania, a nawet wykreowania nowych potrzeb nabywców. Tylko wtedy, gdy produkty firmy będą „inne”, nowocześniejsze sprzedawane i dostarczane do odbiorcy, ma ona szansę na sukces.

⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 103-104.

⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 118.

Formy konkurencji

Uwzględniając najczęściej występujące formy rynku, a więc oligopol, polipol doskonały oraz polipol niedoskonały, można wyróżnić trzy podstawowe formy konkurencji: konkurencja oligopolistyczna, konkurencja polipolistyczna i konkurencja monopolistyczna. Następstwem istnienia różnych form konkurencji w poszczególnych segmentach jest występowanie zróżnicowanej w nich wielkości ograniczeń konkurencyjnych. Największe ograniczenia konkurencyjne napotykalą przedsiębiorstwa działające w tym segmencie rynku, w którym istnieje konkurencja polipolistyczna. Natomiast najmniejsze ograniczenia konkurencyjne mają miejsce w tym segmencie rynku, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje jako podmiot konkurencji monopolistycznej.

Pod wpływem ograniczeń popytowych kształtują się motywacje do stosowania marketingu. Motywacje te mogą być w mniejszym lub w większym stopniu wzmacniane w zależności od wielkości ograniczeń konkurencyjnych. Mogą one również umożliwiać przedsiębiorstwu swobodne operowanie poszczególnymi instrumentami, kształtowanie pożądanej struktury marketingu, bądź stwarzać większe lub mniejsze bariery w tej dziedzinie. Tabela 1.8. przedstawia ogólną zależność między formami konkurencji a funkcjami ograniczeń konkurencyjnych.

Tabela 1.8. Formy konkurencji a funkcje ograniczeń.

Forma konkurencji	Funkcje ograniczeń konkurencyjnych
Konkurencja polipolistyczna	Kierowanie parametryzacji instrumentów i działań, wpływające na ograniczenie motywacji do stosowania marketingu.
Konkurencja oligopolistyczna	Silne wzmacnianie motywacji do stosowania marketingu przy istnieniu możliwości kształtowania jego struktury.
Konkurencja monopolistyczna	Umiarkowane wzmacnianie motywacji do stosowania marketingu przy istnieniu możliwości kształtowania jego struktury.

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkty zwrotne nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 123.

Konkurencja polipolistyczna dotyczy małych przedsiębiorstw oferujących nabywcom jednorodne produkty i skłonnym do operowania zmianami wielu instrumentów. Jednak, ze względu na małe rozmiary działalności, mogą one zmieniać te instrumenty w stosunkowo małym

stopniu. W warunkach konkurencji polipolistycznej dominują wzajemne procesy dostosowawcze przedsiębiorstwa i jego konkurentów. Przedsiębiorstwo obserwuje i naśladuje postępowanie konkurentów i jednocześnie jest przez nich obserwowane i naśladowane. Te wzajemne procesy dostosowawcze powodują wykształcenie się na rynku jednolitej, esesy dostosowawcze powodują wykształcenie się na rynku jednolitej, instrumentalnej struktury marketingu. Podstawową funkcją marketingu w warunkach konkurencji polipolistycznej jest obrona osiągniętej przez przedsiębiorstwo pozycji rynkowej. Jeżeli przedsiębiorstwo nie stosuje marketingu, natomiast stosują marketing jego konkurencji, to osłabia ono swoją pozycję rynkową.

Konkurencja oligopolistyczna dotyczy przedsiębiorstw o dużej skali działania, które mogą operować zmianami wielu instrumentów i podawać je głębokim przekształceniom (np. wzrost intensywności reklamy wraz z wykorzystywaniem jej nowych form, głęboka obniżka ceny). Możliwości te wynikają zarówno z relatywnie niskiego poziomu kosztów dzięki dużej skali działania, jak i z dużej wielkości zasobów, którymi dysponuje firma. Przedsiębiorstwo może uzyskiwać przewagę nad konkurentami, jeżeli struktura stosowanego przez nie marketingu jest dostarczana i akceptowana przez rosnącą liczbę nabywców. Podstawową funkcją marketingu w warunkach konkurencji oligopolistycznej jest sprzyjanie osiąganiu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Konkurencja monopolistyczna powstaje i rozwija się na gruncie procesów różnicowania produktów, czyli nadawania im przez przedsiębiorstwo odmiennych cech niż cechy produktów oferowanych przez konkurentów. Nie musi ono zmierzać do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, gdyż przewagę tę zapewnia mu produkt o odmiennej strukturze właściwości lub wyższym poziomie jakości, odpowiadający preferencjom nabywców. Podstawową funkcją marketingu w warunkach konkurencji monopolistycznej jest umacnianie osiągniętej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Rodzaje konkurencji, czynniki przewagi konkurencyjnej

Procesy konkurencji na rynku mogą być oparte na stosowaniu przez przedsiębiorstwa zróżnicowanych instrumentów konkurencji. Rozróżnia się ich trzy syntetyczne grupy, którym odpowiadają trzy podstawowe

rodzaje konkurencji: konkurencja jakościowa, konkurencja cenowa i konkurencja informacyjna⁶.

Konkurencja jakościowa oparta jest na dokonywaniu przez przedsiębiorstwa zmian jakościowych, które mogą dotyczyć produktów, usług, warunków ich oferowania, itp.

Konkurencja cenowa dotyczy operowania przez przedsiębiorstwa zmianami poziomem cen na produkty oraz innymi przedsięwzięciami o materialnej motywacji w stosunku do nabywców.

Konkurencja informacyjna związana jest z procesami kreowania informacji, które są skierowane na zwiększanie nabywcom stopnia przejrzystości rynku oraz kształtowanie ich preferencji w pożądanym kierunku.

Stosowanie przez przedsiębiorstwa marketingu stwarza im możliwości uczestniczenia we wszystkich rodzajach konkurencji. Wszystkie podstawowe rodzaje konkurencji opierają się na instrumentach i działaniach, które są równocześnie treścią instrumentalnej struktury marketingu. Przedsiębiorstwa, które stosują marketing, są przygotowane do udziału w procesach konkurencyjnych na rynku bez względu na występujące rodzaje konkurencji.

Zmiany rodzajowej struktury procesów konkurencyjnych na rynku mogą być zagrożeniem dla przedsiębiorstw, które wykorzystują tylko jeden instrument konkurencji. Zagrożenie to wzrasta, gdy instrument ten nie jest wspierany innymi instrumentami, a zmiany rodzajowej struktury procesów konkurencyjnych ulegają przyspieszeniu. Na przykład jeżeli na rynku zaczyna dominować konkurencja jakościowa, a przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach konkurencji, opierając wyłącznie znaniami poziomem cen, to zagrożenie to może się przekształcać w spadek jego udziału w rynku. Tego typu zagrożenie może pojawiać się również wtedy, gdy przedsiębiorstwo opuszcza segment rynku, w którym uczestniczyło w konkurencji jakościowej i nieprzygotowane wkrocza do segmentu, w którym dominuje odmienny rodzaj konkurencji.

Przedsiębiorstwa, uczestnicząc w procesach konkurencji, zmuszają do osiągania i utrwalania **przewagi konkurencyjnej**. Przewaga konkurencyjna może być zdefiniowana jako asymetryczność lub wyróżnienie w dowolnym wymiarze przedsiębiorstwa, dzięki któremu jest ono w stanie lepiej od innych obsłużyć klientów, przydać więcej wartości i osią-

⁶ Tarniż, s. 124–126.

gnąć wyższy poziom efektywności. W celu osiągnięcia względnie trwałego, wysokiego poziomu efektywności trzeba sięgać do wielorakich źródeł konkurencyjności, stworzyć i odnawiać konfiguracje wielorakich przewag nad konkurentami⁷. Osiągnięcie tej przewagi oznacza najpierw zwiększanie stopnia niezależności działania od konkurentów, co z kolei oznacza rozszerzanie zakresu swobody operowania instrumentami w sposób, który umożliwia przedsiębiorstwu zwiększanie efektów działania na rynku. Poszczególne rodzaje przewagi konkurencyjnej są bezpośrednio związane z rodzajami konkurencji. Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje **przewagi konkurencyjnej**, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo: przewaga jakościowa, przewaga cenowa i przewaga informacyjna⁸. Współcześnie, w warunkach globalizacji ważnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej staje się również wykorzystywanie **skali operacji i technologii** w przekroju światowym, przekształcanie się organizacji gospodarczych w firmy globalne⁹. Nie mniejsze znaczenie ma też **wiedza** jako czynnik osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Prowadzi to do zwiększenia roli zarządzania zasobami ludzkimi, którego najważniejszym celem jest efektywniejsze niż w firmach konkurencyjnych kreowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego¹⁰.

Dostrzeżenie przewagi oraz jej zaakceptowanie przez nabywców, znajdujące wyraz we wzroście wielkości popytu, jest koniecznym warunkiem osiągania przez przedsiębiorstwo każdego rodzaju przewagi konkurencyjnej.

Znaczenie konkurencji dla uczestników rynku

Następująca się konkurencja na rynkach poszczególnych krajów zmusza wiele firm do podjęcia ekspansji na rynku międzynarodowym. **Głównym wymiar współczesnej konkurencji** jest jednym z najistotniejszych

⁷ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003, s. 15.

⁸ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 3.

⁹ Por. K. Fabiańska, K. Szalarski, *Firma na rynku globalnym*, Górnosląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1999.

¹⁰ Por. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, A. Poczowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

szych i bardziej widocznych przejawów globalizacji. Zdefiniowanie globalizacji, czyli zjawiska dynamicznie rozwijającego się w ostatnim ćwierćwieczu, nie jest sprawą prostą, co wynika z takich jej cech, jak: wielowymiarowość, złożoność, wielowątkowość, wielopoziomowość, czy dialektyczny charakter¹¹. Termin globalizacja odnosi się do wielkości powiązań i sprzężeń pomiędzy państwami i społeczeństwami tworzącymi obecną system świata. Opisuje proces, w którym wydarzenia, decyzje i działania w jednej części świata mają znaczące konsekwencje dla pojedynczych ludzi i całych społeczności w odległych częściach globu. Globalizację charakteryzują także dwa wymiary: zasięg (lub rozprzestrzenianie się) i intensywność (lub pogłębianie)¹². Natomiast A. Gwiazda uważa, że globalizacja oznacza wzrost różnego rodzaju powiązań międzynarodowych między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływania we wszystkich sferach życia społeczeństwa od międzynarodowienia rynków i kapitału po kulturę masową, migracje, finanse i zapewnienie pokoju¹³. To globalna strategia integracji działań ogólnosiwiatowych i rozwoju standardyzowanych produktów oraz globalne podejście marketingowe¹⁴. Globalizacja konkurencji jest najbardziej odczuwanym przez przedsiębiorstwa przejawem globalizacji. Sukces na rynku, a mówiąc bardziej precyzyjnie, na różniących się rynkach poszczególnych krajów, uzależniony jest między innymi od znajomości i umiejętności zastosowania wielonarodowych strategii marketingowych oraz metod zarządzania i marketingu globalnego¹⁵.

Dotychczas rozpoznane skutki globalizacji oraz prawdopodobny jej rozwój ukazują szereg pozytywnych konsekwencji. Zalicza się do nich: wzrost przepływu towarów, usług i kapitału, wzrost gospodarczy, wzrost stopnia zaspokojenia potrzeb, wzrost produktywności i poziomu życia,

¹¹ A. Zaorska, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998, s. 16.

¹² Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 50.

¹³ A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9.

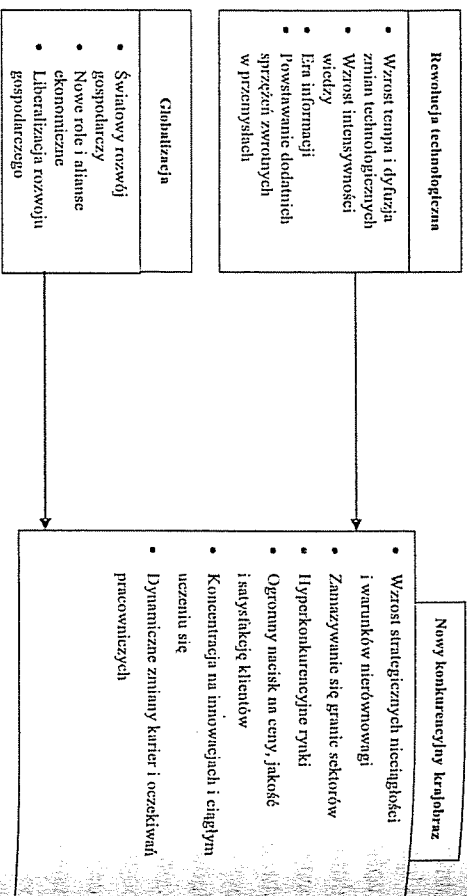
¹⁴ H. Deresky, *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 119.

¹⁵ Por. A. Gwiazda, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.

obniżanie kosztów działań, szeroki dostęp do informacji, a tym samym większe możliwości rozwoju społeczeństw i jednostek ludzkich, możliwość wyższej specjalizacji międzynarodowej, w tym również intelektualnej, co zwiększa skalę i tempo odkryć i innowacji. Optymistyczne prognozy przewidują, iż globalizacja będzie instrumentem pokoju, wzrostu, rozwoju i *prosperity*, a potęgowana przez nią konkurencyjność może być traktowana jak droga do osiągnięcia i utrzymywania doskonałości. Jednocześnie wiele następstw globalizacji można odczytać jako jej skutki negatywne, co szczególnie eksponują jej przeciwnicy, podkreślając: pogłębianie się nierówności między bogatymi a biednymi krajami i społeczeństwami, dominację międzynarodowych korporacji dążących do maksymalizacji zysków kosztem narodowych i lokalnych społeczności, co utrwala nierówności, a także wzrost bezrobocia. Imperatyw konkurencyjności może wywoływać relatywny spadek stopy życiowej, szczególnie w krajach, których rządy zabiegając o inwestycje zagraniczne, prowadzą politykę obniżania kosztów pracy. Globalna produkcja i handel z jednej strony umożliwiają pełniejsze zaspokajanie potrzeb, ale sprzyjają też rozprzestrzenianiu się takich negatywnych zjawisk, jak epidemie (ostatnio pryszczycy, czy „choroby wściekłych krów”). Pesymistyczne prognozy ostrzegają, iż niepoohamowanie wymienionych skutków globalizacji może grozić wstrząsami społecznymi, a nawet poważnymi konfliktami między beneficjentami, a poszkodowanymi przez globalizację grupami społecznymi¹⁶. Przejawy i następstwa globalizacji prowadzą do uwolnienia rynku ponad granicami, co niweluje ograniczenia dla konkurencji. Dla opisu tej sytuacji pojawia się „nowy krajobraz konkurencyjny”, którego ogólną strukturę przedstawia rysunek 3.8.

W obliczu dekady zintensyfikowanej konkurencji krajowej i zagranicznej, globalizacji rynków oraz agresywnego wkraczania międzynarodowych koncernów na nowe rynki, konkurencyjność przedsiębiorstwa staje się niezbędnym warunkiem jego przetrwania. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa traktowana jako wyznik konkurowania jest uważana za najważniejszy podsystemami systemu konkurencyjności: potencjałem konkurencyjności, przewagą konkurencyjną i instrumentami konkurowania. Oprócz nich występują także uwarunkowania zewnętrz-

¹⁶ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 61–64.



Rysunek 3.8. Uwarunkowania nowego krajobrazu konkurencyjnego

Źródło: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 68.

ne, czyli uwarunkowania lokalne, w tym zwłaszcza czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej i lokalne czynniki zasobowe¹⁷. Poczynania zmierzające do tworzenia i umacniania potencjału konkurencyjności podejmowane w przedsiębiorstwach, powinny być racjonalnie sformułowane i wspomagane przez odpowiednie działania instytucji centralnych (rząd, parlament, NBP) w oloczeniu przedsiębiorstw. Tylko wspieranie działań przedsiębiorstw właściwymi rozwiązaniami i posunięciami w skali makro może przynieść, w warunkach polskiej, transformowanej gospodarki, oczekiwane powodzenie.

Analizując problematykę konkurencji należy uwzględnić wiele uwarunkowań specyficznych dla przedsiębiorstw polskich. Mają one charakter dynamiczny, zmienny w czasie, w znacznym stopniu zależny od długookresowej i bieżącej polityki społeczno-gospodarczej państwa i nastrojów społecznych. W odniesieniu do relacji konkurencyjnych problem przewidywania i formułowania długofalowych koncepcji działania ujawnia się ze szczególnym natężeniem. Przewidywalność w tym

¹⁷ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 193.

przypadku jest wyjątkowo ograniczona, a siła oddziaływania wyzwań konkurencyjnych szczególnie duża, w znacznej mierze decydująca dla losów przedsiębiorstw. Z punktu widzenia obecnego i przyszłego stanu polskiego przemysłu problem opracowywania długofalowych koncepcji rozwoju, zwłaszcza w odniesieniu do konkurencji, ma wyjątkowe znaczenie. Doświadczenia z zakresu praktycznych zastosowań zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach są gromadzone od niedawna, a w związku z tym są wciąż niewielkie. Wyjątkowo ograniczony jest w tym wypadku dorobek w obrębie strategii konkurencji. W związku z powolnym dojrzewaniem rynku warunki do prowadzenia wyrafinowanej, przemyślanej i długofalowej gry konkurencyjnej istnieją bardzo krótko. Wynagania współczesnej konkurencji globalnej wymuszają przyspieszone odrabianie opóźnień i zaległości, sprzyjając licznym błędom¹⁸.

Nowa siła konkurencyjna firm powinna zmierzać w następujących kierunkach:

- budowanie elastycznego i „wyszczuplonego” systemu produkcyjnego poprzez ciągłe usprawnianie procesu wytwarzania;
- rozwijanie świadomości czynników konkurencyjności wśród wszystkich pracowników firmy;
- budowanie systemu praktyk sterowania procesami według standardów opartych na czynnikach konkurencyjności;
- promowanie twórczości indywidualnej i zespołowej, rozwijanie zdolności firmy do ciągłego redefiniowania czynników konkurencyjności; usprawnianie i standaryzacja procesów krytycznych, zachodzących we wczesnych stadiach opracowania produktu¹⁹.

8.3. Kooperacja między organizacjami

Różnorodne działania konsolidacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu utrzymania własnej pozycji rynkowej stanowią cechę charakterystyczną dla gospodarki XXI wieku. Kooperacja to zorganizowane, wspólne przedsięwzięcia stron prowadzących podobną działal-

¹⁸ A. Kaleca, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 7.

¹⁹ A. Góralszyk, *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1999, s. 22–23.

ność gospodarczą. Wybrane płaszczyzny działania mogą być zintegrowane, pozostając działającymi mogą być prowadzone niezależnie. Kooperacja jest słowem o najważniejszym znaczeniu we wszystkich dyskusjach na temat rozwoju, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw. Jest niezwykle ważna w aspekcie dążenia tych przedsiębiorstw do konkurencyjności na dużych rynkach zbytu. Firmy te są zwykle bardzo dobrymi producentami, jednocześnie mają trudności w obszarze aktywności rynkowej, czyli działań marketingowych. Jednym z najistotniejszych powodów zawiązywania kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami jest wykorzystanie własnych limitów możliwości i dostarczanie szans na poprawę sytuacji ekonomicznej firmy poprzez kooperację²⁰.

Od wielu lat trwa spór między wyznawcami bezwzględnej, indywidualnej konkurencji gospodarczej a zwolennikami kierowanego rozwoju gospodarczego, znanego pod nazwą Nowego Ładu Ekonomicznego, który formalnie stanowi podstawę działania ONZ w dziedzinie międzynarodowych stosunków gospodarczych i powstałej wyspecjalizowanej Agencji UNCTAD. Głównym sprostowaniem Nowego Ładu Ekonomicznego była współzależność rozwoju państw i konieczność zapewnienia równomiernego rozwoju gospodarczego wszystkich państw ONZ. Międzynarodowa solidarność członków ONZ miała zapewnić osiągnięcie tego celu. Nowy Ład Ekonomiczny wyklucza równość między silnymi i słabszymi gospodarzami państwami, nazywanymi państwami rozwijającymi się. Państwa gospodarzami silniejszymi powinny udzielać nieodwzajemnionych preferencji słabszym, dlatego w latach powojennych powstał nieformalny kodeks postępowania, który gwarantował słabszym pewne przywileje. Między innymi było to solidarne opodatkowanie się krajów bogatych (0,15% dochodu narodowego) na rzecz bezwzględnej pomocy (naukowej, technicznej, żywnościowej, finansowej itp.) dla państw rozwijających się. Po początkowych sukcesach tej polityki dziś przewagę uzyskują poglądy liberalne, zaspakajające głównie cele społeczeństw bogatych, co wynika z nieokreśloności pojęcia sprawiedliwości, na którym opiera się Nowy Ład Ekonomiczny z zasadami sformułowanymi w:

- Deklaracji ONZ z dnia 01.05.1974 r.

²⁰ Katedra Mechanicznej Technologii Drewna, *Przemysł tartaczny: kooperacja i konkurencja*, roz. 2, KMTTD, Porządn 2000, s. 3.

- Karcie Ekonomicznych Praw i Obowiązków Państw Członków ONZ z dnia 14.12.1974 r.²¹.

Klasycznym przykładem procesów kooperacji wiążących organizacje gospodarcze, na przykład w przemyśle motoryzacyjnym, może być wymiana kooperacyjna zespołów między firmami produkującymi auta osobowe. Jedną z nich wytwarza np. więcej silników a druga podwozi, tak aby zaspokoić potrzeby własne i kooperanta na te zespoły. Jest to typowa sytuacja przejściowa od pełnej niezależności firm, gdy każda z nich wytwarza wszystkie, niezbędne do produkcji aut zespoły, wyłącznie na swoje potrzeby. Jest to także typowa sytuacja przejściowa do pełnej specjalizacji i w konsekwencji utraty niezależności na rzecz wspólnej korporacji, w której tylko jedna firma produkuje auta, a druga wytwarza tylko określony typ zespołów.

Wyrażnie zaznaczająca się w warunkach wolnego rynku odrębność i samodzielność firm powoduje określone konsekwencje dla stabilizacji działalności tych podmiotów gospodarczych. Słaby rozwój kooperacji, który wyraża się jakością stosunków umownych, małą liczbą porozumień między podmiotami zawierających elementy koordynacji oraz niedorozwojem lokalnych i regionalnych współdziałań w formie zrzeszeń i izb gospodarczych, może być jedną z najistotniejszych przyczyn osłabienia pozycji, a w konsekwencji eliminowania tych podmiotów z rynku. Konieczne jest rozpoznanie i analiza podstawowych warunków dla rozwoju kooperacji oraz określenie podstawowych typów powiązań gospodarczych. Niezbędne jest również dysponowanie danymi dla formułowania ocen i wniosków na temat zakresu i zasięgu kooperacji, przede wszystkim w układach lokalnych i regionalnych oraz ich wpływu na stabilizację i tempo rozwoju przedsiębiorstw. Rozwój regionu w następstwie wzrostu dynamiki działań gospodarczych wymaga znalezienia, a jeżeli takich nie ma, to stworzenia firm liderów z określonych branż i specjalności. Muszą to być podmioty zdolne do kreowania reguł gry w danej branży, nastawione na powiększenie wartości dodanej poprzez rozwój kooperacji. Niezależnie od tych działań powinny zostać stworzone warunki dla ciągłego i powszechnego szkolenia przedsiębiorców i menedżerów dla wytworzenia swobodnego kapitału intelektualnego, szcze-

²¹ S. Piasecki, *Teoria kooperacji gospodarczej i międzynarodowej wymiany handlowej*, Instytut Badań Naukowych WŚZiP im. B. Jańskiego, Warszawa 1999, s. 9.

gólnie w dziedzinie tzw. *project-managersów*. Specjaliści tacy mogliby spełniać rolę inicjatorów dla wspólnych przedsięwzięć przedsiębiorstw o charakterze aliansów strategicznych.

Formy kooperacji

Na całym świecie obserwuje się ogromną ilość fuzji, będących wyrazem adaptacji do nowych warunków, czyli tworzenia globalnych rynków. Termin „fuzja” nie jest pojęciem znaczeniowo jednoznaczny ze względu na swoje korzenie językowe. W literaturze angielskiej takie zwroty jak *merger*, *acquisition*, *takeover*, *consolidation*, *buyout* stosowane są często zamiennie z terminem fuzja w znaczeniu polskim²². Dlatego uzasadnione jest zdefiniowanie pojęć stosowanych w teorii i w praktyce w odniesieniu do procesów kooperacyjnych. **Fuzja** to połączenie przedsiębiorstw, w którym z dwóch lub większej liczby niezależnych bytów prawnych pozostaje jeden. Natomiast w sytuacji gdy obie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a z połączenia ich majątków i kapitałów powstaje nowe przedsiębiorstwo, proces ten nazywa się **konsolidacją**. Z kolei **przejęcie** to transfer kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów (lub jednego inwestora) do innej (lub innego)²³.

Strategia kooperacji jest alternatywną strategią działania na rynku dla małych, polskich organizacji, których rzeczywiste atuty nie są na tyle silne, aby umożliwiły im samodzielne osiągnięcie sukcesu. Dla małych i średnich przedsiębiorstw przyjęcie tej strategii stwarza szanse przynajmniej częściowego wyeliminowania barier efektywnego działania, jakimi są wysokie koszty działań marketingowych i ograniczone zasoby ludzkie.

Powiązania kooperacyjne mogą obejmować związki między konkurentami lub firmami nie konkurującymi ze sobą. W tym drugim przypadku można mówić o tzw. **symbiozie marketingowej**, którą spotyka się głównie w przedsiębiorstwach sprzedających lub wytwarzających

²² S. F. Reed, L. A. Reed, *The art of M&A. A merger and acquisition buyout guide*, Irwin, New York 1995, s. 24.

²³ *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 1998, s. 20.

produkty komplementarne. Taka forma kooperacji możliwa jest również w przypadku podobnych dóbr i usług, które przeznaczone są na różne rynki lub dla różnych segmentów rynku. Tworzenie sieci wspólnych zamierzeń z potencjalnymi konkurentami, czyli budowa strategicznych **alianсів**, to coraz częściej uruchywisniany sposób powiązań kooperacyjnych. Alianse te mogą dotyczyć wspólnych przedsięwzięć kapitałowych, produkcyjnych, licencyjnych, marketingowych, wymiany informacji badawczo-rozwojowych itp., które mają na celu ograniczenie konkurencji na rynku i rozłożenie ryzyka na kilka podmiotów gospodarczych. Jest to właściwe rozwiązanie, zwłaszcza dla małych firm w Polsce, gdyż na co dzień borykają się one z brakiem kapitału, niedostatkami wiedzy i problemem przestarzałych technologii. Dzięki kooperacji z innymi podmiotami, zwłaszcza z przedsiębiorstwami zagranicznymi, mogłyby zmniejszyć dzielący je dystans i wykorzystując efekty synergii, zwiększyć szansę rozwoju²⁴.

Alians strategiczny jest sojuszem nawiązanym między przedsiębiorstwami, które są faktycznymi konkurentami. Realizacja celu aliansu odbywa się przez wspólne zarządzanie określoną dziedziną działalności, koordynacją kompetencji i zasobów. Nad wzajemną konkurencją przedkłada się więc zwiększoną siłę oddziaływania, np. w stosunku do dostawców, odbiorców lub innych konkurentów. Wyróżnia się trzy rodzaje aliansów strategicznych: alians komplementarny, alians integracyjny i alians addytywny.

Alians komplementarny dotyczy w zasadzie producentów odmiennych produktów, ale może również zmierzać do specjalizacji zrzeszonych podmiotów. Na przykład w przemyśle tartacznym taki typ aliansu dotyczyć może np. wspólnego zakupu surowca drzewnego przez tartaki, fabryki sklejki oraz pływ, ale również samych tartaków dla specjalizacji w dalszym przetworze tarcicy na np. podłogi, domy z drewna itp. Inną dziedziną aliansu komplementarnego jest zabezpieczenie finansowania krótkoterminowego, zamknięte emisje krótkoterminowych skryptów dłużnych.

Alians integracyjny jest właściwy dla firm zamierzających nawiązać ścisłą kooperację. Firmy te są położone w niewielkiej odległości i chcą osiągnąć efekt skali przez wspólną realizację jakiegś fazy cyklu produkcyjnego lub podzespołów do wyrobu finalnego. Przykładem ta-

²⁴ S. Piasiecki, *Teoria kooperacji...*, op. cit., s. 306–307.

kich aliansów w branży drzewnej są lokalne związki producenckie we Włoszech i Hiszpanii. Taką rolę powinny spełniać również wieloletnia-dowe przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego. Zasadniczą korzyścią jest dążenie do minimalizacji jednostkowych kosztów produkcji, pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych oraz wzrostu tempa postępu naukowo-technicznego poprzez wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych.

Alians addytywny to porozumienie firm dla produkcji i sprzedaży określonego wyrobu. Chęć uzyskania jak największej produkcji tego wyrobu powoduje, że każdy z uczestników podejmuje się wykonania określonego zadania z pełnego cyklu wytwarzania i sprzedaży. Alianse tego typu dotyczą w zasadzie integracji pionowej. Na przykład dla domów z drewna powinny obejmować: dostawcę surowca, producenta elementów domów, wykonawcę domów i dewelopera²⁵.

We współczesnych realiach ekonomicznych organizacje coraz częściej chronią swoją pozycję poprzez kooperację i wspólne przedsiębiorstwo z potencjalnymi konkurentami, czyli poprzez aliansy strategiczne. Na przykład w połowie lat sześćdziesiątych trzema głównymi rynkami w przemyśle samochodowym były: USA, Europa oraz Japonia. Na każdym z tych rynków działali niezależni główni producenci, którzy zadowalali się eksportem na pozostałe rynki świata. Tylko tacy producenci amerykańscy jak: General Motors, Ford oraz Chrysler zbudowali swoje przyczółki w Europie na drodze wykupu europejskich firm lub inwestycji bezpośrednich. Dzisiejsza mapa producentów wygląda zupełnie inaczej. Jest ona wypełniona wspólnymi przedsiębiorstwami, porozumieniami i strategicznymi aliansami amerykańsko-japońskimi (np. Chrysler-Mitsubishi, Ford-Mazda, GM-Suzuki-Isuzu), europejskimi (np. Volkswagen-Seat-Porsche, Renault-Volvo) oraz europejsko-japońskimi. Porozumienia te mają charakter licencyjny, kapitałowy, wspólnych przedsiębiorstw rozwojowych, marketingowych i produkcyjnych, wymiany informacji, uzgodnień rynkowych itp. Służą one głównie rozłożeniu ryzyka i zaangażowania kapitałowego oraz ograniczeniu konkurencji w wybranych dziedzinach. Podobnie wygląda sytuacja w dziedzinie farmacji, telekomunikacji i wielu innych²⁶.

Kańcuchy dostawców lub *łańcuchy logistyczne* rozumiane są jako zespoły firm współpracujących na rynku w celu wytworzenia i dostarczenia do końcowego klienta wspólnego produktu finalnego. Współpraca obejmuje: wspólne planowanie i sterowanie przepływem dóbr, informacji i środków finansowych. Stosunki odbiorca–dostawca przekształcają się w partnerskie porozumienia. Poza koordynacją przepływów w łańcuchach dąży się do synchronizacji poziomu techniki, jakości i organizacji. W ten sposób przewagę konkurencyjną zdobywa cała grupa firm, czyli łańcuch logistyczny. Zarządzanie łańcuchem (*Supply Chain Management* – SCM) stanowi dopełnienie technik informatycznych typu ERP. Istotę tego pojęcia stanowi opracowanie przejrzystych zasad kooperacji poprzez optymalizację efektywności wytwarzania i dystrybucji każdego produktu z osobna, ewentualnie kanału dystrybucji produktu lub zaopatrzenia w materiały. Trwałość i sprawność łańcucha dostaw wynika przede wszystkim z oparcia jego istnienia na idei „łańcucha wartości dodanej” (M. Porter) oraz z ujednolicenia stosowanych technologii informacyjnych. W myśl tej zasady cały łańcuch od surowca do wyrobu gotowego składa się z podmiotów gospodarczych, które wnoszą określony wkład do wartości dodanej. Natomiast przepływ finansowy odbywa się w przeciwnym kierunku: od klienta do dostawcy surowca i jest adekwatny do wnoszonej wartości dodanej. Taka wspólnota interesów wyrażająca się dążeniem każdego ogniwka do jak najlepszego wykonywania swojej roli, sprzyja zjawisku kooperacji, czyli utrzymywaniu siły łańcucha, a nie konkurencji, czyli przejmowaniu wartości dodanej innych ogniw. Niezależnie od samoregulacji w każdym łańcuchu jedno ogniwo musi spełniać rolę koordynatora. Powinien to być podmiot mający dominującą rolę w wytworzeniu danego produktu oraz potrafiący przekonać pozostałe do optymalnych zachowań.

Rodzaje kooperacji

Sieć w niektórych przypadkach oznacza tylko nieformalne relacje, w innych współpraca ma bardziej formalną, uregulowaną umowami postać. Sieć jest słowem stosowanym w wielu kontekstach, czasami można odnieść wrażenie, że nieco się ono zdevaluowało. Sieć charakteryzuje się dobrą organizacją działań, jednak nie na zasadach formalno-prawnych. Pomiedzy firmami działającymi w sieci ma miejsce zarówno kooperacja jak i konkurencja.

²⁵ Katedra Mechanicznej Drewna... op. cit., s. 8-9.

²⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 20.

Integracja pionowa w znaczeniu naukowym służy kontroli wszystkich etapów łańcucha produkcyjnego, od surowca do gotowego wyrobu. Sieć zintegrowana pionowo tworzona jest dla kontroli etapów łańcucha produkcyjnego poprzez powiązania kapitałowe. Może być również tworzona dla zbudowania systemu poddostawców. Jako przykład może tu posłużyć IKEA, potężna firma działająca na końcu łańcucha wytwórczego, która koncentruje się na bliskim kontakcie z konsumentem oraz wywieraniu silnej presji na dostawcach.

Integracja pozioma to sieć firm pracujących na tym samym etapie łańcucha produkcyjnego.

Kooperacja pomiędzy firmami opiera się również na obustronnym interesie własnym. Jak ilustruje poniższy przykład, interes własny wcale nie musi prowadzić do konkurencji kosztem kooperacji.

Mniej więcej sto lat temu utworzono niezależne laboratorium testujące produkty elektryczne. Pomysł utworzenia tego laboratorium poparły firmy ubezpieczeniowe, które w związku z licznymi wypadkami pożarów, zaczęły podejmować sprzęt elektryczny o ich wywoływanie. Tak zrodziła się Underwriters Laboratories Inc., czyli niezależna, niezarządowa, nie stworzona z myślą o profiatach organizacja, która obecnie prowadzi 77 tysięcy badań produktów rocznie. Chociaż atest UL nie jest wymagany przez prawo, to producenci dobrowolnie przedkładają swoje produkty do przetestowania oraz zweryfikowania stopnia bezpieczeństwa. Pieczęć UL jest umieszczana na ponad 9 mld. produktów rocznie oraz znana i obdarzana zaufaniem na całym świecie. Dlatego niewielu producentów sprzętu elektrycznego zdecydowałoby się na wypuszczenie na rynek produktu nie opatrzonego pożądaną pieczęcią²⁷.

Kooperacja w sensie bardziej formalnym znana jest obecnie pod pojęciem **partnerstwa strategicznego**. Niemniej *joint ventures* i umowy koncesyjne funkcjonują od dłuższego czasu, a co nowsze gałęzie przemyślu po prostu zaakceptowały te standardowe praktyki. Na przykład w przemyśle komputerowym czymś rutynowym stało się kupowanie *hardware* (sprzęt komputerowy) w połączeniu z *software* (oprogramowanie) wyprodukowanym przez inną firmę, na który to *software* firma produkująca *hardware* posiada licencję, aby włączyć go do własnego produktu. Wiele firm pozawierało porozumienia z innymi firma-

²⁷ <http://republika.pl/kapitalizm>, 25.08.2003.

mi, dzięki czemu prace badawcze, produkcja lub sprzedaż prowadzone są pomiędzy nimi wspólnie. W Japonii Mitsubishi sprzedaje komputery IBM pod swoją własną nazwą, co pomaża sprzedaż IBM. Żaden producent w Stanach Zjednoczonych nie produkuje swojego własnego telewizora kolorowego, VCR (magnetowidu), czy odtwarzacza CD. Wszystkie produkty elektroniczne sprzedawane pod marką Kodak, RCA, General Electric czy Zenith są wytwarzane przez zagranicznych partnerów tych firm i są następnie importowane do USA²⁸.

Fragmentacja oraz złożoność dzisiejszych masowych rynków sprawiają, że coraz trudniej jest pojedynczej firmie posiadać wszystko, czego jej potrzeba, by osiągnąć sukces. Takie porozumienia, jak te, które zawarło IBM, miały na celu nie ograniczenie wydajności czy kontrolę rynków, lecz nabywanie umiejętności, źródeł bądź rynków, jakich jednej firmie brakowało, a mogła je osiągnąć tylko w porozumieniu z inną, która w rezultacie też zyskała.

Konsekwencje kooperacji dla organizacji i ich klientów

Wymogi współczesnej, globalizującej się konkurencji stawiane na rynkach międzynarodowych są takie, iż żadna firma w pojedynkę nie jest w stanie wszystkim tym wymogom sprostać. Zawieranie aliansów strategicznych jest wskazane, zwłaszcza z powodów, do których zalicza się potrzebę sprostania wyzwaniom globalizacji oraz związanym z nią wysokim kosztom rozwoju technologicznego²⁹. Dla konkurowania na globalnych arenach, przedsiębiorstwa muszą ponosić oraz odzyskiwać ogromne koszty stałe. Do tego potrzebują partnerów. Zwiększa odzyskiwanie nakładów o charakterze kosztów stałych wymaga współpracy, nawet między potencjalnymi konkurentami. Według J. B. Barneya, do zawierania aliansów strategicznych motywuje możliwość uzyskania efektów synergii, do czego przyczynia się: wykorzystywanie ekonomii skali, uczenie się od konkurentów (gdy są partnerami aliansu), zarządzanie ryzykiem i dzielenie się kosztami, dogodniejsze warunki do zawarcia cichej znowy, niższe koszty wejścia na nowe rynki, do nowych sekto-

²⁸ Tamże.

²⁹ B. Garretie, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996, s. 50.

rów lub ich segmentów, zmniejszanie niepewności. Nad wszystkim jednak powodami do zawierania aliansów wydaje się górować jeden: potrzeba zrekompensovania brakujących lub niedostatecznie rozwiniętych zasobów, a zwłaszcza tych, które zaliczają się do szeroko rozumianych kompetencji. Możliwość zaspokojenia tej potrzeby stanowi o znaczącej roli aliansów strategicznych, jako drogi kooperatywnego budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa³⁰.

Alianse mogą być niestety także drogą do oszukania partnera aliansu. Trzema najczęściej występującymi w tym względzie zagrożeniami są: niekorzystna selekcja zasobów (potencjalni partnerzy nieprawdźliwie przedstawiają wartość umiejętności i zdolności wnoszonych do aliansu), hazard moralny (partnerzy obiecują znacznie lepszy poziom umiejętności i zdolności od tego, który faktycznie udostępniają do wspólnych działań), podstępny rabunek (partner lub partnerzy wykorzystują zasoby przekazane do wspólnych działań w sposób jednostronnie korzystny)³¹.

Kooperacja i konkurencja podmiotów rynkowych to działania zmierzające w ostateczności do tego samego celu, czyli uzyskania przewagi konkurencyjnej, działania i przetwarzania w konkurencyjnym otoczeniu. Z globalnego punktu widzenia, pojębiący się proces kooperacji gospodarczej i wzrastająca specjalizacja produkcji jest zjawiskiem korzystnym. Także dlatego, że powoduje możliwość wydłużenia serii produkcyjnych wyrobów, a w rezultacie ich potanie, jeżeli rynek nie jest zmonopolizowany. Taki proces nie musi być równie korzystny dla każdego uczestnika kooperacji. Dla niektórych uczestników rezultat kooperacji może być ujemny, co oznacza, że korzyść z kooperacji może być mniejsza od korzyści, jaką mógłby on sobie sam zapewnić bez uczestnictwa w procesie kooperacji.

Istnieją zasady, które pozwalają uniknąć utraty korzyści wynikających z powiązań kooperacyjnych. Przy jednej z tych zasad, która traktuje kooperację jak zwykłą wymianą handlową towarów, należy obliczyć korzyści finansowe, jakie zostaną uzyskane w danym związku kooperacyjnym. Zasada ta posiada trzy zasadnicze wady:

³⁰ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 344–345.

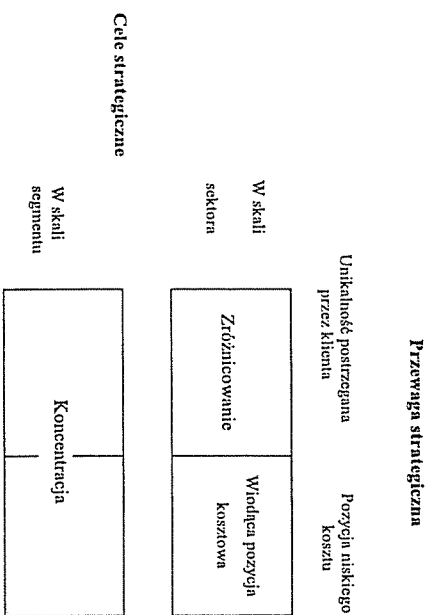
³¹ J. B. Barney, *Połączymy wanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1997, s. 295–300.

1. Pierwszą wadą jest fakt, że ceny rynkowe dóbr ustalone na giełdach światowych są zależne od głównych producentów (często monopolistów) i odbiorców światowej wymiany handlowej. Mogą one być bardzo niekorzystne dla innych, mniej liczących się uczestników wymiany (np. krajów rozwijających się), o innej strukturze gospodarki. Jednocześnie organizacja OECD (Międzynarodowa Organizacja Wolnego Handlu) zabrania stosowania w wymianie innych anizeli cen światowych oraz zwalcza wszelkiego rodzaju cła i opłaty graniczne. W ten sposób państwa o innej strukturze gospodarki stoją bezbronnie wobec ekspansji światowych liderów przemysłu. W rezultacie silniejsi gospodarczo, stają się jeszcze silniejszymi, a słabsi – coraz słabszymi.
2. Druga wada dotyczy ciągłej zmiany cen i ich struktury. Unie możliwia to podejmowanie decyzji długofalowych, które konieczne są w przypadku wchodzenia w związki kooperacyjne, pociągające za sobą konieczność rozbudowy mocy produkcyjnych dla jednych wyrobów i likwidacji lub ograniczenia mocy produkcyjnych innych wyrobów. Zmiany takie są związane z kosztami inwestycyjnymi, których czas realizacji, szczególnie przy produkcji na wielką skalę, osiąga zwykle okres kilkuletni. Decyzje takie nie mogą być podjęte na podstawie chwilowej, giełdowej struktury cen, która może być zupełnie przypadkowa.
3. Trzecią wadą obliczania korzyści z kooperacji na podstawie aktualnej struktury cen, nawet gdyby nie uległa ona ciągłym zmianom, jest fakt, że nie ma żadnego uzasadnienia, iż odzwierciedla ono równowagę popytu i podaży. Niezależnie, równowagę naturalną cen burzy ciągły postęp technologii wytwarzania, niejednokrotnie znacznie obniżając koszty wytwarzania niektórych wyrobów. W rezultacie, struktura cen światowych nie tylko ciągle się zmienia, ale prawie zawsze nie nadąża za kształtem niezbędnym dla zapewnienia naturalnej równowagi popytu i podaży. Różnica ta dodatkowo powiększa się pod wpływem finansowych afer spekulacyjnych, których natężenia i skala narasta wraz z globalizacją giełdowych powiązań gospodarczych³².

³² S. Piasecki, *Teoria kooperacji...*, op. cit., s. 11–12.

8.4. Reakcje strategiczne organizacji na otoczenie

Wyróżnia się trzy ogólne strategie, które prowadzą do uzyskania przewagi nad konkurencją: strategię niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji. Przedstawiono je na rysunku 4.8.



Rysunek 4.8. Cele strategiczne a przewaga strategiczna organizacji

Źródło: L. Garbarski, I. Rukowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 602.

Strategia minimalizacji kosztów i utrzymania przeciętnego poziomu kosztów poniżej kosztów konkurencji daje firmie w efekcie wyższe zyski, pod warunkiem porównywalnej jakościowo (z przeciętną rynkową) oferty produktowej lub usługowej. Niskie koszty powodują także, iż firma jest odporna na konkurencje i może się bronić przed naciskami zarówno dostawców, jak i odbiorców. Logika strategii przewagi kosztowej zazwyczaj wymaga, aby firma była liderem w zakresie niskich kosztów, a nie jedną z wielu firm, które walczą o tę pozycję. Wiele firm popełnia istotne błędy strategiczne, nie rozumiejąc, że jeśli więcej niż jedna firma aspiruje do roli lidera rynkowego, to rywalizacja między nimi jest „drapieżna”, liczy się każdy punkt udziału w rynku.

Strategia różnicowania polega na zaferowaniu produktu lub usługi, który jest szczególnie pod jakimś względem, ceniony przez klientów i wyraźnie się odróżnia na tle przeciętności rynkowej. Do firm,

które stosowały lub stosują tę strategię, należą m.in.: Polaroid (unikalność technologiczna aparatów fotograficznych, który od razu wywołuje zdjęcie), Toyota (wysoka jakość samochodu, niezawodność, wzornictwo), Alpinus (dobra konstrukcja, rzetelne wykonanie plecaków i unikalność usługi posprzedażowej – ta chorowska firma daje 5-letnią gwarancję na swoje plecaki). Wraz ze wzrostem konkurencyjności rynku firmy często tworzą kilka wymiarów zróżnicowania, co daje im ofercie wyjątkowy charakter.

Strategia koncentracji polega na zawężeniu swojego pola działania do wybranej niszy rynkowej, regionalnej lub szczególnie segmentu rynkowego i występuje w dwóch wersjach: niskich kosztów lub zróżnicowania. Koncentrując swoje wysiłki, firma jest w stanie skuteczniej i sprawniej obsłużyć dany rynek niż jej konkurenci, którzy rozpraszają swój czas, zasoby i uwagę na obsługę wielu rynków. Koncentracja pozwala także na szybkie zbudowanie marki i elastyczność w stosowaniu niskich kosztów lub zróżnicowania na niewielkim rynku³³.

Skuteczne zastosowanie każdej z tych strategii wymaga innych umiejętności i zasobów, innej polityki finansowej, personalnej oraz odmiennych procedur i struktur organizacyjnych. Każda z nich ma inną logikę. Jednak w każdym przypadku logika ta jest pochodną dwóch posunięć: wyboru sposobu oraz zakresu konkurencji, które mogą się zmieniać w czasie, tworząc nowe konfiguracje strategii. Budowa strategii każdej firmy powinna koncentrować się na obniżaniu kosztów i podwyższaniu jakości. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw strategia minimalizacji kosztów i niskich cen nie wydaje się właściwym sposobem konkurowania na rynku. Aby odnosić korzyści ze strategii niskich cen, trzeba być „pierwszym” na rynku. Zagrożenia wynikające z bezpośredniej walki cenowej czy pojawienia się produktów substytucyjnych, które eliminują efekt doświadczenia lidera, są zbyt duże, aby mogły im sprostać małe firmy. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które chcą prowadzić efektywną strategię marketingową, muszą przywiązywać dużą wagę do wysokiej jakości oferowanych dóbr i usług. Wyższa jakość i wyższa cena mogą uzyskać aprobatę odbiorców przy założeniu, że firmy te będą konsekwentnie realizować

³³ K. Obłój, *Strategia...* op. cit., s. 257–258.

zasady segmentacji rynku i wykażą postawę proinnowacyjną. Dążenie do obniżki kosztów nie powinno w żadnym wypadku odbić się negatywnie na jakości produktów i być dla tych firm celem samym w sobie. Jednym z najczęściej popełnianych błędów małych i średnich przedsiębiorstw jest próba współzawodniczenia z firmami dużymi w zakresie kosztów, zwłaszcza tam, gdzie o ich obniżce decyduje skala produkcji³⁴.

³⁴ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 1998, s. 308.

Rozdział 9

ETYKA ZACHOWAŃ W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE ETYKI BIZNESU

- etyka, etyka zawodowa, etyka biznesu – wyjaśnienie pojęć • kontrowersje wokół etycznego wymiaru działań gospodarczych • etyka a rozwój organizacji • przywództwo etyczne • cnoty moralne w biznesie • etyka biznesu w nauce społecznej Kościoła katolickiego • etyka a warunki pracy (fizyczne, organizacyjno-techniczne, psychospołeczne) • „złote reguły” postępowania etycznego • odpowiedzialność społeczna • standardy odpowiedzialności społecznej – Norma AA 1000 • „hazard moralny”
- etyka w kontaktach między organizacjami • etyka w procesie kształcenia przyszłych menedżerów

Etyka jest nauką o tym co moralne; formuluje zasady postępowania moralnego. Etyka zawodowa to zespół specyficznych norm i zobowiązań wymaganych od osób pełniących określone role zawodowe. Jest ona treścią zawodową w kodeksach deontologicznych określonych zawodów¹. Etyka biznesu dotyczy moralnego aspektu działań gospodarczych i o tyle jest etyką zawodu, o ile wykonywanie tego zawodu wiąże się z działaniami gospodarczymi. Kodeksy etyki zawodowej tworzą swoisty etos pracowniczy, na który składają się charakterystyczne sys-

¹ M. Sulek, J. Swiniński, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2001, s. 63.

temy wartości, zasady postępowania, normy współżycia i współdziałania. Istotnym składnikiem etosu są normy moralne i obyczajowe².

W praktyce wielu organizacji gospodarczych obserwuje się działania, których ocena moralna może być wyłącznie negatywna. Oszukiwanie klientów np. co do jakości produktów, zmuszanie pracowników do dodatkowej pracy bez dodatkowego wynagrodzenia, posługiwanie się szantażem i groźbami, mobbing, opóźnianie regulowania własnych zobowiązań finansowych, korupcja to tylko niektóre z przejawów łamania podstawowych norm moralnych i kultury prowadzenia biznesu. „Doktryna wyrzecznej zmienności się w doktrynę chciwości”³. Trudno jednoznacznie ocenić, czy praktyki takie mają charakter nagminny, czy tylko są bardzo nagłaśniane przez media i osoby, które doświadczyły ich skutków. Jednak faktem jest, że także w Polsce coraz powszechniejsza staje się debata o granicach wolności gospodarczej, wolnego rynku.

Etyczne aspekty działania organizacji, zwłaszcza gospodarczych, wywołują liczne kontrowersje. Najbardziej skrajne jest przekonanie, że w biznesie etyka po prostu nie istnieje. Jego zwolennicy odrzucają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z zasadami moralności lub, co najwyżej, podchodzą do takich prób bardzo sceptycznie. W ich opinii bezwzględne nastawienie współczesnych organizacji na wyniki ekonomiczne, ostro konkurencja na rynku stanowią argument wystarczający do tego, by działalność gospodarczą prowadzić według zasad bezpardonowej walki, by traktować biznes jako kategorię niepodlegającą ocenom moralnym, a jedynie prawom maksymalizacji zysku i prawom rynku. Takie poglądy znajdują odzwierciedlenie zarówno w różnych badaniach opinii publicznej jak i w wypowiedziach wybitnych ekonomistów. Dość zacytować wypowiedź J. M. Keynesa: „Względy etyczne są nie tylko mało ważne, ale wręcz stanowią przeszłość (...) podłość popłaca a uczciwość nie”⁴. Także

² L. Zbieg-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 110.

³ B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 235.

⁴ Za: K. Trzęsicki, *O potrzebie nauczania etyki biznesu*, (w:) *Marketing i zarządzanie w dydaktyce i badaniach naukowych*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1998, s. 49–50.

nobilista w dziedzinie ekonomii, M. Friedman głosi przekonanie, że etyka biznesu jest porównywalna do etyki gry w pokera, a słowo sprawiedliwość w odniesieniu do ekonomii można używać wyłącznie stosując cudzysłów⁵.

Odmienne stanowisko lansują zwolennicy tezy, że tylko taka działalność, która jest głęboko zakorzeniona w wartościach moralnych może przynieść pożądany efekt. Zdaniem A. Smitha, etyka biznesu stanowi wręcz podstawę ustroju kapitalistycznego⁶. Przedstawiciele tej koncepcji podają liczne przykłady przedsiębiorstw, w których kadra zarządzająca stosowała w praktyce etyczne podejście do pracowników, klientów, konkurencji, innych firm i wspólnoty lokalnej, a mimo to odniosły wymierny sukces finansowy. I trudno się z taką opinią nie zgodzić, choć trzeba też sprawiedliwie przyznać, że znacznie łatwiejsze jest formułowanie postulatów dotyczących etycznego życia gospodarczego, niż ich praktyczne wdrażanie. Wysokie koszty działalności gospodarczej, konieczność walki o klienta, wysoki poziom bezrobocia, to tylko niektóre z czynników rodzących pokusę, by działać zgodnie z „prawami dżungli”. Jednak w dłuższej perspektywie czasowej jest to postępowanie niezgodne z interesem firmy. Opieranie działalności gospodarczej na zasadach etyki biznesu jest najlepszą drogą do budowania jej pozytywnego wizerunku. Firmy, które przez swoich pracowników i klientów postregane są jako uczciwe, wyznające zasadę odpowiedzialności społecznej, mają większe szanse na rozwój, choć z pewnością dotyczy to dłuższego czasu. Właśnie czas jest tą zmienną, która w istotny sposób wpływa na relację: etyka–zysk przedsiębiorstwa. Te firmy, które wybierają strategię maksymalnego zysku w jak najkrótszym czasie, a następnie likwidację działalności zwykle lekceważą kanony etyki i kultury biznesu. Natomiast te organizacje, których celem jest długofalowy rozwój, przestrzeganie norm moralnych muszą traktować jako warunek swojego rozwoju. Polscy menedżerowie zdają się być tego coraz bardziej świadomi. Jak wykazują badania, menedżerowie w większości deklarują, iż uwzględniają kontekst etyczny w toku podejmowania decyzji, a prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z wymogami

⁵ Tanić, s. 50.

⁶ Za: W. Block, *Prywatna własność, etyka i tworzenie bogactwa* (w:) *Etyka kapitalizmu*, P. L. Berger (red.), Kraków 1994, s. 137.

etyki uważają za możliwe i oplacalne⁷. Nawet jeśli przyjmniemy, że są to postawy deklarowane a niekoniecznie przestrzegane, wyniki badań dowodzą, że kadra kierownicza doświadacza potrzeby składania takich deklaracji i rozumie, że jej praca ma nie tylko wymiar materialny, ale i moralny.

Etykę zachowań w organizacji można rozpatrywać na kilku płaszczyznach. Pierwsza z nich i, jak się wydaje najważniejsza, dotyczy etycznych aspektów aktywności zawodowej kadry menedżerskiej. Podejmowanie decyzji i działań zgodnych z wymogami etyki należy do powinności kadry kierowniczej, bo to ona właśnie stanowi wzorzec postępowania dla pracowników. Druga płaszczyzna to etyczne aspekty pracy pracowników opisywane, między innymi, w takich kategoriach jak uczciwość, lojalność, poziom zaangażowania, nastawienie na współpracę i kultura osobista w kontaktach z innymi członkami organizacji. I wreszcie trzecia płaszczyzna: etyka w kontaktach z przedstawicielami otoczenia organizacji, czyli klientami, kontrahentami, innymi organizacjami.

Praca zawodowa menedżera zawiera w sobie wymióg **przywództwa etycznego**. Jego postawy moralne mają ogromny wpływ na postawy podwładnych. Dlatego od osób zarządzających organizacją wymaga się wrażliwości etycznej, która stanowi oparcie w rozstrzygnięciu konkretnych sytuacji konfliktowych, a także budowania kompleksowej kultury organizacji. Wartością centralną etyki zawodowej menedżera jest sprawność organizacyjna i funkcjonalność, które wspomagają osiągnięcie celu, a jest nim dobro wspólne, czyli dobro własne i cudze. Zadaniem menedżerów wpisanym w istotę ich profesji jest słuzenie drugiemu człowiekowi: współpracownikom, klientom, udziałowcom i społeczeństwu jako całości. Tymczasem badania wskazują, że w praktyce zawodowej polskich menedżerów dominuje tendencja do „chodzenia na skróty”, chęć szybkiego dorobienia się „za wszelką cenę” i „wszelkimi sposobami”, niekiedy wbrew prawu, moralności, interesowi społecznemu⁸. Dlatego warto poddać refleksji profil menedżera etycznego stanowiący swoisty wzorzec postępowania kadr kierowniczych najwyższego szczebla. **Menedżer etyczny**:

- postępuje prawo jako zbiór minimalnych wymagań, które należy przestrzegać, by zachować się etycznie. „Duch prawa” jest dla niego ważniejszy niż postępowanie zgodne z „literą prawa”;
 - opiera na zasadach etycznych swoje sądy na temat sprawiedliwości, praw „złotego środka” itp.;
 - chce prowadzić jednocześnie działalność dochodową i postępować etycznie;
 - nie tylko dostosowuje się do wysokiego standardu zachowania, ale jest liderem w jego propagowaniu⁹.
- Menedżer samodzielnie musi dokonywać oceny różnych sytuacji i ponosić za tę ocenę odpowiedzialność. Zdarza się, że staje przed koniecznością jednoczesnego pełnienia roli prokuratora, sędziego i obrońcy. Stąd tak godne podkreślenia jest sprawiedliwe traktowanie podwładnych, gdzie sprawiedliwość występuje jako norma zachowań moralnych o ogólnym nakazie poszanowania uprawnień człowieka. Etyczny wymiar mają również zalecenia kierowane pod adresem menedżerów przez D. Freemanle. Postuluje on, by kadra kierownicza swoje działania opierała na uczciwości, zaufaniu, otwartości i wzajemnym szacunku. By pracowników traktowała jako największe dobro organizacji, w które trzeba inwestować. By nie tylko kształtowała zasady, ale postępować zgodnie z nimi. Łączyła stawianie wymagań z troską o pracowników¹⁰.
- Walory etyczne osób zarządzających organizacjami mogą być traktowane w kategoriach cnót. W pracy zawodowej menedżera za szczególnie pożądane przyjmuje się:
- **cnotę roztrópnosci**, która pomaga w dostosowaniu ogólnych zasad do konkretnych praktycznych sytuacji życiowych;
 - **cnotę sprawiedliwości**, o znaczeniu której była już mowa, a której ogromna rola wyraża się przede wszystkim w doskonaleniu współżycia z innymi;
 - **cnotę umiarkowania**, która pozwala utrzymywać wstrzemięźliwość i czynić zachowania bardziej dojrzałymi;
 - **cnotę męstwa**, która daje siłę i motywację do obrony pozostałych cnót, pozwala być konsekwentnym i wiernym własnym zasadom.

⁷ Por. J. Moczyłłowska, *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 3, s. 66–73.

⁸ B. R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 300.

⁹ A. Gwiazda, *Etyczny menedżer*, „Manager” 2002, nr 10, s. 17.

¹⁰ Za: L. Zbiegiem-Maciąg, *Etyka w...*, op. cit., s. 82–83.

Wymienione cnoty odgrywają decydującą rolę w procesie decyzyjnym menedżerów; warunkują zarówno dobór rozważanych wariantów postępowania jak i ostateczny wybór najlepszego z nich¹¹.

Świat współczesnych organizacji potrzebuje etycznych menedżerów. Etyka tej grupy zawodowej wpływa na profesjonalizację i prestiż samego zawodu, tworzy pozytywny *image* nowoczesnego przedsiębiorcy, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i przyspiesza proces decyzyjny.

Problematyka etyki w działaniach biznesowych znajduje się również w obszarze zainteresowania nauki społecznej Kościoła katolickiego. Kościół katolicki akcentuje potrzebę budowania społeczeństwa opartego na fundamentalnych i niezbywalnych wartościach (wolność, sprawiedliwość, solidarność), aby zapewnić godny człowiekowi ład narodowy i międzynarodowy. Misja Kościoła ma zatem charakter religijny i etyczny o wymiarze powszechnym, wynikający z niezrównanej godności osoby ludzkiej. Jeżeli nawet Kościół nie posiada bezpośrednich kompetencji w sprawach gospodarczych, to wypowiada się na ten temat ze względu na człowieka, który jest uwikłany w procesy produkcyjne, a także ze względu na dobro wspólne, któremu powinna służyć wszelka przedsiębiorczość i wolna ekonomia. Jan Paweł II w encyklice *Commissio annus* podkreślał relacje między wolnym rynkiem a wyzwalaniem ludzkiej inicjatywy w dziedzinie gospodarczej. Przestrzegal jednak przed przyjmowaniem prawa do maksymalnego zysku jako jedynego, czy choćby dominującego w życiu gospodarczym. Wskazywał na sytuację tych, którzy nie potrafią dostosować się do „logiki rynku” i protestował przeciwko traktowaniu kapitalizmu jako systemu, w którym wolność gospodarcza nie jest ujęta w ramy systemu prawnego i oznacza odrzucenie zasad etycznych¹². W roku 2000 w Orędziu na Światowy Dzień Pokoju papież pisał: „Ekonomia, która nie bierze wymiaru etycznego i nie stara się służyć dobru człowieka – każdego człowieka i całego człowieka – w istocie nie zasługuje nawet

¹¹ J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 21, 81.

¹² J. Mariński, *Kościół katolicki w Polsce wobec dylematów gospodarki rynkowej*, (w:) *Religia a gospodarka*, tom I, S. Partycki (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 13–14.

na miano ekonomii pojmowanej jako rozumne i dobroczynne zarządzanie zasobami materialnymi¹³.

Współczesna praktyka gospodarcza to wiele obszarów, na których mogą się ujawnić etyczne lub nieetyczne postawy kadry kierowniczej. W sferze **fizycznych warunków pracy** przedsiębiorstwie menedżerowie powinni przestrzegać zasady, że nie ma takich racji ekonomicznych, dla których warto byłoby poświęcić zdrowie czy życie człowieka. Powinnością zarządzających jest stworzenie bezpiecznego środowiska pracy. Kwalifikacji moralnej podlegają także **organizacyjno-techniczne warunki pracy**. Podział pracy i jej organizacja powinny zmierzać do wysokiej wydajności, ale nie może kolidować z realnymi możliwościami pracowników. Ocenie etycznej mogą podlegać również **warunki psychospołeczne pracy**. Dotyczy to w sposób szczególny systemów motywacyjnych, które wyzwałyby motywację do pracy, inicjatywę i wydajność, ale jednocześnie gwarantowałyby sprawiedliwe wynagrodzenie¹⁴.

Kadra kierownicza często staje w obliczu **dylematów moralnych**, czyli w sytuacjach wymagających dokonania trudnego wyboru między różnymi możliwościami, gdzie jedna z możliwości sprzeniewierza się jednemu zборowi zasad moralnych, zaś druga – innemu.

Badania wskazują, że w polskiej praktyce źródłem najczęściej doświadczanych dylematów etycznych są dla menedżerów dwie sytuacje: zwalnianie pracownika oraz świadome oszukiwanie klientów w celu uzyskania korzyści materialnych¹⁵. Ułatwieniem rozwiązywania dylematów etycznych jest bezwzględne stosowanie w praktyce tzw. „złotych reguł” postępowania etycznego:

1. **Bydź uczciwy.** Wyłącznie uczciwym postępowaniem można zdobyć zaufanie. Uczciwość i zaufanie to otwarcie na drugiego człowieka. Uczciwość wymaga również empatii. Wczucie się w położenie drugiego człowieka ułatwia podjęcie decyzji, zmniejsza obojętność na sprawy innych, zwiększa poziom wyobraźni i wrażliwości etycznej.

¹³ Jan Paweł II, *Orędzie na Światowy Dzień Pokoju*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła” 2000, nr 15, s. 197.

¹⁴ *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, B. Pogonowska (red.), PWE, Warszawa 2000, s. 200–201.

¹⁵ J. Moczulowska, *Etyka w praktyce...*, op. cit., s. 67.

2. **Nie kłam.** Kłamstwo zazwyczaj przynosi pożądany efekt tylko na krótko. Zdemaskowane powoduje utratę wiarygodności kierownika, dobrej opinii, ogranicza lub niszczy perspektywę dalszej współpracy.

3. **Bądź odpowiedzialny.** Oznacza to konieczność odpowiedzialnego rozważania zalet i wad wszystkich rozważanych wariantów działania, skutków ubocznych podejmowanych decyzji a nawet konsekwencji mało prawdopodobnych.

Realizacja wymienionych dotąd wymogów stawianych kadryze kierowniczej w zakresie etyki postępowania jest możliwa wyłącznie, jeśli menedżerów cechuje prawda charakteru – cecha będąca wypadkową wrodzonych predyspozycji i procesu wychowania trwającego od momentu narodzin danego człowieka. W tej perspektywie tendencja do przestrzegania zasad moralnych w działaniu jawi się jako pożądany element osobowości menedżera.

Zadaniem etyki menedżerskiej jest odkrywanie takich sposobów postępowania moralnego, które nie oznaczają jednoczesnego zaprzeczenia własnej kariery czy ograniczenia zysku organizacji. Zachowania menedżera mogą podlegać ocenie nie tylko jako altruistyczne czy egoistyczne; ważna jest sama gotowość zrobienia wszystkiego, co konieczne w sposób tak cywilizowany, jak to tylko jest możliwe. Kluczowym zadaniem kadry zarządzającej jest stworzenie takich struktur wewnętrznej organizacji oraz takich systemów bodźców, które w rozsądny sposób mogą godzić interesy właścicieli, pracowników i klientów¹⁶. Przedsiębiorstwo nie może być też traktowane jako instytucja charytatywna rozwiązująca problemy społeczne, edukacyjne itp. **Odpowiedzialność społeczna** organizacji polega na maksymalizacji zysków z zachowaniem etycznych reguł działań gospodarczych. Opiera się na przekonaniu, że nowoczesne przedsiębiorstwa muszą poszukiwać drogi zrównoważonego rozwoju obejmującego wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. W praktyce polega to na produkowaniu tego, czego ludzie potrzebują lub świadczeniu oczekiwanych usług po rozsądnych cenach i płaceniu podatków służących społeczeństwu.

¹⁶ T. Pietrzakiewicz, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1995, s. 84–85.

Badania wskazują, że coraz większa liczba organizacji posiada własne kodeksy etyczne lub zakorzenioną i określoną w wizji i misji firmy ideę odpowiedzialności społecznej. Pierwsze miejsce zajmują pod tym względem przedsiębiorstwa amerykańskie: ponad 80% z nich dysponuje kodeksem lub innego rodzaju dokumentem odzwierciedlającym normy etyczne, którymi firma się kieruje. Wśród organizacji europejskich kodeks taki posiada około 50%. Niestety brak danych na temat praktyk polskich firm w tym zakresie; szacunkowo przyjmuje się, że jest to „niewielki procent ogółu”¹⁷.

Standardy odpowiedzialności społecznej ściśle wiążą się z tym, co w języku prawniczym określa się mianem prawa refleksyjnego. Rozpoczyta się ono tam, gdzie kończy się ustanawiane przez organy państwa prawo przedmiotowe. Jego celem jest pobudzenie firm do tego, by zachowywały się „moralnie”. By aktywne angażowały się w ciągłe doskonalenie i stosując procedury samoregulacyjne brały pod uwagę wymagania nakładane na nie przez wszystkich, na których oddziałyują¹⁸.

Londyński Institute of Social and Ethical Account Ability, w wyniku konsultacji z setkami przedstawicieli organizacji biznesowych, rządowych i pozarządowych z wielu krajów, opracował w roku 1999 **Normę AA 1000**, która służy do scharakteryzowania odpowiedzialności społecznej i etycznej firmy w jej obecnym kształcie i/lub może być wykorzystywana jako model pozwalający porównać stan faktyczny z tym, do którego dana organizacja aspiruje. Norma AA 1000 koncentruje się na modelu SEAAAR (*social and ethics accounting, auditing, and reporting*)¹⁹. Opiera się on na założeniu, że firma odpowiedzialna społecznie i etyczna musi prowadzić szeroko zakrojony **dialog społeczny** ze wszystkimi partnerami społecznymi (związkami zawodowymi, organizacjami pracodawców, władzami państwowymi, przedstawicielami samorządu

¹⁷ J. Kobylarska, P. Marczak, M. Kosycarz, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jako czynnik jego wiarygodności na przykładzie British-American Tobacco Polska S.A.*, (w:) *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, A. Kopeczak (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 254–255.

¹⁸ D. Hess, *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting*, „Business Ethics Quarterly” 2001, nr 2, s. 307–310.

¹⁹ *Account Ability 1000*, The Institute of Social and Ethical Account Ability, Londyn 1999.

terytorialnego). Dialog ten umożliwia poznanie wzajemnych oczekiwań oraz stanowi nieodzowny element interakcji biznesu z jego otoczeniem. Wprowadzenie Normy AA 1000 składa się z następujących etapów:

- podjęcie decyzji o przystąpieniu firmy do SEAAAR oraz określenie roli interesariuszy i procedur kierowania procesem;
 - identyfikacja interesariuszy i ich związków z firmą;
 - określenie (przeгляд) wartości (misja i wartość firmy);
 - identyfikacja problemów, jakie występują w firmie;
 - określenie zakresu SEAAAR oraz sposobu przeprowadzenia audytu społecznego/etycznego;
 - zebranie informacji;
 - analiza informacji, określenie celów oraz opracowanie planu usprawnień;
 - przygotowanie raportu społecznego;
 - przeprowadzenie audytu społecznego/etycznego przez zewnętrzny audytor;
 - przedstawienie sprawozdania i wyników audytu wszystkim interesariuszom do oceny i uzupełnienia;
 - ustanowienie systemu wspierającego kontynuację SEAAAR.
- Dialog społeczny, spełnianie racjonalnych oczekiwań partnerów społecznych pomaga firmom działać w sposób przejrzysty. Umożliwia społeczeństwu lepsze rozumienie intencji organizacji, decydującym zaś ułatwia podejmowanie decyzji bardziej dostosowanych do oczekiwań społecznych.

Wszystkie zaprezentowane dotąd racje przemawiające za etycznym prowadzeniem działalności gospodarczej stanowią podstawę do formułowania tezy o doniosłym znaczeniu nauczania etyki. Proces kształcenia pracowników, zwłaszcza menedżerów, powinien obejmować nie tylko wiedzę i umiejętności z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania, ale również wiedzę i umiejętności, jak czytać to etycznie. Zadaniem edukacji etycznej jest wykształcenie poczucia odpowiedzialności za kraj, jego gospodarke i społeczeństwo²⁰.

O etyce prowadzenia biznesu mówi się nie tylko w kontekście postaw pracodawców, menedżerów wobec podwładnych i klientów czy pracowników wobec pracodawców, ale także w odniesieniu do relacji

²⁰ K. Trzaskicki, *O potrzebie...*, op. cit., s. 55.

zachodzących między różnymi organizacjami. Znamiennym zjawiskiem opisywanym w literaturze jest „hazard moralny”²¹. Odnosi się on do problemu świadomej rezygnacji z ponoszenia odpowiedzialności lub rozproszenia (rozmycia się) odpowiedzialności za własne zobowiązania lub czyny. Z reguły towarzyszy temu zachowywanie pozorów uczciwej działalności. K. Turchalcki stawia w tytule swojej książki fundamentalne pytanie: „Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?”. Odpowiedź jest jednoznaczna: tylko kultura i normy moralne, których jest ona nośnikiem mogą uchronić współczesną globalną gospodarke przed katastrofą i zapewnić jej rozwój. Gospodarka wolnorynkowa możliwa jest wyłącznie wówczas, gdy respektowane będą prawa moralne. Nie ma współpracy bez zaufania, a zaufania bez bezwzględnej uczciwości.

Współczesna etyka biznesu może być postrzegana nie tylko jako przejaw indywidualnej zaradności jednostki czy organizacji, ale w równym mierze jako wartość społeczna o charakterze globalnym. Etyka pełni rolę zespołu norm akcentujących wzajemną odpowiedzialność instytucji i osób uczestniczących w działalności, nie tylko zresztą gospodarczej. Działalność ta zorientowana jest na coś więcej niż zaspokajanie zindywidualizowanych potrzeb, interesów i doznań jej uczestników. Staje się elementem dobra wspólnego, w którym interesy partykularne poszczególńych osób i firm są nie tyle limitowane, ile konstruowane i po-za tym odniesieniem stają się skierowane przeciw nim samym²².

²¹ Por. K. Turchalcki, *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?* Wydawnictwo UI, Kraków 1999.

²² L. Korporowicz, *W kierunku społecznej etyki biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSiZiP im. B. Jańskiego” 2000, nr 2, s. 68.

CZYTENIA NAUKOWA

Nr ...X.X.....

Nr inw. C.N3647



Bibliografia

1. Account Ability 1000, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, Londyn 1999.
2. Adair J., *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
3. Albert (pseudonim), *Autorytet – znamie czasu*, „Problemy Alkoholizmu” 1995, nr 4.
4. Aniszewska G., Giehnicka J., *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999.
5. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1999.
6. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
8. Bańka W., *Z zagadnień zarządzania zasobami pracy*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock 2000.
9. Barney J. B., *Podręczymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1997.
10. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.
11. Bednarski A., Szlendak J., *Wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania*, t. 1, TSZ Sp. z o. o., Toruń 1997.
12. Birkenbihl V. F., *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997.
13. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
14. Block W., *Przywanna własność, etyka i tworzenie bogactwa (w:) Etyka kapitalizmu*, P. L. Berger (red.), Kraków 1994.

15. Bombala B., *Sprawność i syczeńność komunikowania się a typ kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSZIP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3.
16. Borowik R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach wielokulturowości*, (w:) *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom I, I. K. Hejduk, L. Ciborowski (red.), Akademia Podlaska, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Siedlce 2005.
17. Brautnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003.
18. Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
19. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
20. Casse P., *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
21. Chlewiński Z., Majdański S., *Autorytet* (w:) *Encyklopedia katolicka*, Gryglewicz F., Łukaszczyk R., Sulowski Z. (red.), KUL, Lublin 1985.
22. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
23. Crewey M., Gooderhan P. N., *International Management of Human Resources*, „Scandinavian Journal of Business Research” 2003, nr 1, vol. 17.
24. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
25. Derczy H., *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 2000.
26. Domachowski W., *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2000.
27. *Dostosowanie polskiego transportu do Unii Europejskiej*, Rucińska D., Adamowicz E. (red.), UG, Gdańsk 2003.
28. Dzierzawska I., *Szkola dyrektorów*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 1995.
29. Ekstowicz J., *Obraz siebie osób bezrobotnych*, „Zeszyty Naukowe WSZIP im. B. Jańskiego” 2000, nr 2.
30. *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Pogonowska B. (red.), PWE, Warszawa 2000.
31. *Encyklopedia biznesu*, Pompykalo W. (red.), Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
32. *Encyklopedia psychologii*, Szewczyk W. (red.), Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
33. Enkelmann N. B., *Charyzma*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
34. Fabiańska K., Szafiński K., *Firma na rynku globalnym*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1999.

35. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochołzając do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1997.
36. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2001.
37. Frasnukiewicz D., *Podstawowe założenia kulturowe w zarządzaniu produkcją*, (w:) *Strategie produkcji przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2005.
38. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
39. *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Frąckowiak W. (red.), PWE, Warszawa 1998.
40. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosem W., *Marketing. Punkty zwrotne nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
41. Garrette B., Dussange P., *Strategie aliansów na rynku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1996.
42. Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1997.
43. Góralczyk A., *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1999.
44. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
45. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Systemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy*, „Kwartalnik Naukowy PROMETEUSZ” 2004, nr 3.
46. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
47. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie* (w:) *Zarządzanie wiedzą istota współczesnych organizacji inteligentnych*, W. M. Grudzewski, J. Męski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
48. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996
49. Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., *Umiejętności menedżera*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1997.
50. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.
51. Gwiazda A., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
52. Gwiazda A., *Etyczny menedżer*, „Manager” 2002, nr 10.

53. Harzing A. W. K., *Language Management in Multinational Companies*, „Cross-cultural Management” 2003, nr 10.
54. Hess D., *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting*, „Business Ethics Quarterly” 2001, nr 2.
55. Hirszowicz M., *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967.
56. Holsten-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1997.
57. Jackson J., *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
58. Jakubowska J., E. Dobrzyńska, D. Śleszyński, *Acepcja siebie, realizowane wartości i zdrowie psychiczne*, „Zdrowie Psychiczne” 1975, nr 3.
59. Jakubowska U., *Przywództwo polityczne*, w: *Psychologia polityczna*, K. Skarżyńska (red.), Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1999.
60. Jamrożek B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo eMPl?, Poznań 2000.
61. Jan Paweł II, *Orędzie na światowy Dzień Pokoju*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej kościoła” 2000, nr 15.
62. Janusz T., Stos D., *Wpływ zmiany pojęcia przedsiębiorstwa na procedury szacowania jego wartości*, (w:) *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, I. K. Hejduk, L. Ciborowski (red.), tom I, Akademia Podlaska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Siedlce 2005.
63. Januszek H., Sikora J., *Komunikowanie się ludzi w organizacjach*, TNQIK, Bydgoszcz 1995.
64. Juchnowicz M., *Profil pracownika wiedzy* (w:) *Zarządzanie wiedzą istota współczesnych organizacji inteligentnych*, W. M. Grudzewski, J. Mercki (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
65. Jurgowski R., *Negocjacje zbiorowe*, Wydawnictwo DiŃ, Warszawa 2000.
66. Kalela A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
67. Kanney J. E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
68. Katedra Mechanicznej Technologii Drewna, *Przemysł tartaczny: kooperacja i konkurencja*, roz. 2, KMTD, Porzązyn 2000.
69. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
70. Klmann K. J., *Corporate Culture*, „Psychology Today” 1985, April.

71. Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980.
72. Kobylańska J., Marczuk P., Kosycarz M., *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jako czynnik jego wiarygodności na przykładzie British-American Tobacco Polska S.A.*, (w:) *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, A. Kopeczuk (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
73. *Komunikacja gospodarcza*, Niedzielska E. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Långego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
74. Kopyjek P., *Kierownik liderem zmian*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 5.
75. Korporowicz L., *W kierunku społecznej etyki biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego” 2000, nr 2.
76. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997.
77. Kownacki S., Rumpel-Sysko Z., *Sprawne kierowanie*, PWN, Warszawa 1982.
78. Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1981.
79. Kozioł L., Wojłowicz A., *Kształtowanie proektywnościowej kultury organizacyjnej w firmie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 561.
80. Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
81. Krez K., *Zarządzenie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.
82. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
83. Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
84. Littauer F., *Nadaj siłę swojej osobowości*, Wydawnictwo LOGOS, Warszawa 1997.
85. Łaciński G., *Sztuka prezentacji*, Wyd. eMPl?, Poznań 2000.
86. Masłyk-Musiał E., *Społeczność i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
87. Marjański J., *Kościół katolicki w Polsce wobec dylematów gospodarki rynkowej*, (w:) *Religia a gospodarka*, tom I, S. Partycki (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
88. Mazur B., *Debate of the Role of Cultural Conditioning of Trust In Organizations*, (w:) *Computer Information Systems and Applications*, vol. II, K. Sauced, R. Mosdorf, J. Pejace, O. P. Himola, Z. Sosnowski, I. El-Fray (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2004.

89. Mazur B., *Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstw Podlasia*. (w:) *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
90. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poczłowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
91. Migdał K., *Zastosowanie psychologii w organizacjach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 1998.
92. Mika S., *Psychologia społeczna*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1984.
93. Mika S., *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Zak”, Warszawa 1998.
94. Moczyłowska J., *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 3.
95. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
96. Necki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
97. Nizińska K., *Menedżer przywódca*, „Manager” 2002, nr 6.
98. Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o. o., Bydgoszcz 2001.
99. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
100. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo WSZIP im. B. Jańskiego, Warszawa 1997.
101. Oleksyn T., *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 1998, nr 4-5.
102. Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć psychologicznych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997.
103. Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
104. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
105. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 1998.
106. Piasecki S., *Teoria kooperacji gospodarczej i międzynarodowej wymiany handlowej*, Instytut Badań Naukowych WSZIP im. B. Jańskiego, Warszawa 1999.

107. Pietrzak H., Hakaj J. B., *Psychologia społeczna w praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 2000.
108. Pietrzykiewicz T., *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1995.
109. Piotrowski W., *Organizacja wirtualna. Kilka uwag a propos*, „MBA” 1999, nr 1.
110. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości. Przełożony kameleon*, „MBA” 1999, nr 3.
111. Porębska-Mienc J., *Organizacja wirtualna – mocne i słabe strony* (w:) R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, tom I, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000.
112. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
113. *Psychologia. Podrecznik akademicki*, Stręlau J. (red.), GWP, Gdańsk 2000.
114. Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
115. Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Wydawnictwo Alma-Press, Warszawa 1993.
116. Reed S. F., Reed L. A., *The art of M&A. A merger and acquisition buyout guide*, Irwin, New York 1995.
117. Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1986.
118. Reykowski J., *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, PWN, Warszawa 1992.
119. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
120. Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
121. Sedlak K., *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
122. *DISG – Kommunikations – Profil „Listening”, DISG – Training*, Seiwert L. J., (red.) Renningen und Junger-Gabal Verlag, Offenbach 1997.
123. Sepkowska Z., Żurkowski F., *Przedsiębiorczość. Komunikacja interpersonalna. Istota przedsiębiorczości*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S. A., Warszawa 1999.
124. Sharpe R., *Broń swoich interesów*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
125. Sikorki C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
126. Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

127. Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
128. Simon H. A., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWE, Warszawa 1976.
129. Słownik socjologiczny, Wyd. GRAFFITI BC, Toruń 1999.
130. *Sociologia ogólna – wybrane problemy*, Polakowska-Kujawa J. (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.
131. Staehowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
132. Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Materiały konferencyjne, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2000.
133. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
134. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
135. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
136. Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985.
137. Strelau J., Jurkowski A., Pulkiewicz Z., *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, PWN, Warszawa 1997.
138. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1971.
139. Szczupańczyński J., *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999.
140. Sulek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2001.
141. Tarchalski K., *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?* Wydawnictwo UI, Kraków 1999.
142. Terejak J. F., *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 1999.
143. Tiemey E., *30 Minuten für erfolgreiche Kommunikation*, Gabal Verlag, Offenbach 1998.
144. Tomaszewski T., Kozielecki J., Rejkowski J., Frączek A., Kofka M., *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*, (w:) *Psychologia*, T. Tomaszewski (red.), PWN, Warszawa 1986.

145. Tracy B., Scheelen F. M., *Nowoczesny menedżer sprzedaży*, Wyd. MUZA S.A., Warszawa 2000.
146. Trzcieniecki J., Teczke J., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1998.
147. Trzysicki K., *O potrzebie nauczania etyki biznesu*, (w:) *Marketing i zarządzanie w dydaktyce i badaniach naukowych*, J. Szablowski (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1998.
148. Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
149. Turner H., *Sociologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1998.
150. Turowski J., *Male struktury społeczne*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1993.
151. Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
152. Weber R., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
153. Węgrzecka M., *Zarys psychologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
154. Wierzbicki K., *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Tutor, Warszawa 1998.
155. Winich A., Winich S., *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998.
156. Wiszniewski, *Jak przekonywać mówić i przemawiać*, Wyd. „Text”, Warszawa 1996.
157. Wojtowicz A., *Kultura organizacyjna jako determinant potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, (w:) *Strategie konkurencyjności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
158. Wojach R. B., *Jak zostać przywódcą*, Wydawnictwo CDN, Warszawa 1995.
159. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.
160. Wysokińska Z., *Konkurencyjność polskiej gospodarki*, (w:) *Strategie konkurencyjności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
161. Zaorska A., *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998.
162. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Kozłowski A. K., Piotrkowski W. (red.), PWN, Warszawa 1996.

163. Zawadzki B., *Temperament – geny i środowisko*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
164. Zbiegion-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1997.
165. Zbiegion-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
166. Zellma A., *Fenomen autorytetu w perspektywie kultury „instant”*, „Ełckie Studia Teologiczne” 2002, tom III.
167. Ziembński Z., *Elementy socjologii*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars Boniet Are Gui, Poznań 2000.
168. Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1999.