

stąd komunikacja gospodarcza posługuje się złożonymi rozwiązaniami, które charakteryzuje struktura wielomodułowa i wykorzystywanie specjalistycznych technologii o bogatych możliwościach funkcjonalnych. Sprawna komunikacja zaliczana jest do kluczowych kompetencji nowoczesnych organizacji. Jest niezbędna do transferu technologii i innowacji, stanowi ważne narzędzie kształtowania kultury organizacyjnej (por. rozdział 7). Przyczynia się do integracji systemu informatycznego firmy oraz budowania systemów zarządzania wiedzą³⁰. 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 konkretnej organizacji. Otwierają one przysłowiowe „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 infrastruktury³¹.

Włączenie się przedsiębiorstwa do realizacji budowy ogólnospołeczności informacyjnej możliwe jest wyłącznie pod warunkiem ciągłego doskonalenia komunikacji wewnątrz firmy. Przebieg występujących na tej płaszczyźnie strumieni informacji ukierunkowany jest na kontakty pionowe i poziome. Szczególne 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 wspólnie:

- ciągłe doskonalenie umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz biegłe 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 otoczeniem³².

³⁰ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 132.

³¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 17.

³² *Komunikacja gospodarcza*, op. cit., s. 263.

7

Konflikt i metody jego rozwiązywania

Streszczenie

Wiedza na temat konfliktu i metod rozwiązywania sytuacji konfliktowych należy do najważniejszego „wyposażenia” współczesnego menedżera. Musi on dogłębnie rozumieć konflikt, jego wieloaspektowość, złożone przyczyny i potencjalne skutki. Czynniki mające wpływ na przebieg rozwiązywania konfliktów są bardzo różnorodne i złożone. To przede wszystkim procesy współpracy i rywalizacji, wcześniejsze relacje (im mocniejsze więzy współpracy, tym większe prawdopodobieństwo rozwiązania konfliktu wg zasad współpracy). Nie bez znaczenia jest tu również charakterystyka stron w kategoriach cech osobowości i strategii działania. Konflikt jest zjawiskiem nieuchronnym, ale – mimo iż budzi głównie skojarzenia negatywne – może mieć także następstwa pozytywne. Nie tylko oczyszcza atmosferę i pozwala na wyjaśnienie stanowisk. Jest swoistym fermentem twórczym sprzyjającym motywacji i nowatorskim, innowacyjnym rozwiązaniom. Dlatego konfliktu nie należy się bać. Trzeba go rozumieć i kompetentnie nim zarządzać, profesjonalnie negocjując i mediując.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak definiujemy pojęcia: konflikt, konflikt w organizacji? Jakie są najważniejsze cechy konfliktu?
- Jaka zależność zachodzi między konfliktem a takimi zmiennymi, jak percepcja i emocje?
- Na czym polega specyfika relacji: konflikt – współzawodnictwo, konflikt – współpraca?
- Co różni konflikt destrukcyjny i konstruktywny?
- Jakie wyróżnia się rodzaje konfliktów? Co może być przyczyną wystąpienia różnorodnych sytuacji konfliktowych?
- Jakie są etapy (stadia) konfliktu?
- Jak definiujemy pojęcie frustracja? Jaki jest jej związek z agresją?
- Jakie rodzaje zachowań agresywnych mogą ujawnić się w trakcie konfliktu?
- Jakie zależności zachodzą między zachowaniem się w sytuacji konfliktu a celami osobistymi człowieka i charakterem jego związków z ludźmi?

- Co charakteryzuje różne strategie rozwiązywania konfliktów?
- Na czym polega ewolucja poglądów na konflikt w organizacji?
- Jaka jest zależność między natężeniem konfliktu a wynikami pracy organizacji?
- Jakie działania decydują o powodzeniu w zarządzaniu konfliktem?
- Dlaczego takie metody zarządzania konfliktem, jak: uleganie, ignorowanie, wymuszanie, eliminowanie, kompromis należy ocenić jako mało skuteczne?
- Co stanowi istotę procesu negocjacji?
- Jakie cechy i umiejętności charakteryzują najlepszych negocjatorów?
- Co wyróżnia różnorodne style negocjowania?
- Dlaczego ważny jest psychologiczny kontekst negocjacji?

7.1. Istota konfliktu

Dlaczego boimy się konfliktów? Dlaczego postrzegamy je jako zjawisko przykre, bolesne, potencjalnie groźne, choć z drugiej strony mamy zwykle świadomość jego powszechności, wręcz nieuchronności? Mówi się, że tam, gdzie są dwie osoby, tam trzy zdania na dany temat. Właśnie nieuchronność konfliktów wynikająca z natury człowieka powoduje, że stanowią one stały element życia, w tym zachowań organizacyjnych. Z tego powodu poznawanie istoty konfliktów, ich przyczyn, źródeł, przebiegu oraz – co najważniejsze – metod ich rozwiązywania stanowi jeden z najważniejszych aspektów pracy współczesnego menedżera.

Konflikt (łac. *conflictus*) oznacza antagonizm, sprzeczność interesów, poglądów, celów. Zdaniem R.W. Griffina, to każda niezgoda między kilkoma osobami lub grupami¹. Ma wyraźnie negatywne zabarwienie, choć – jak wykażemy w dalszej części tego rozdziału – może mieć także skutki pozytywne. Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub większej liczby członków organizacji wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych stanowisk w jakiejś sprawie, dążenia do różnych celów. Konflikt może wynikać z odmiennego systemu wartości uczestników lub rozbieżnych punktów widzenia². Zjawisko to można również opisywać przez pryzmat cech konfliktu³:

- jest to sytuacja, w której występują co najmniej dwie strony,
- strony konfliktu są od siebie zależne,
- konflikt wywołuje specyficzne zachowania wobec drugiej strony,

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 638.

² J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 329.

³ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995, s. 123.

- druga strona najczęściej odwzajemnia reakcje,
- konfliktowi towarzyszą na ogół silne emocje,
- konflikt rozpoczyna się, gdy co najmniej jedna ze stron spostrzeża, że jej cele, zadania, wartości lub zachowania są sprzeczne z celami i/lub działaniami drugiej strony oraz druga strona blokuje, utrudnia ich realizację.

W tej perspektywie warto zwrócić uwagę na **konflikt urojony**. Wprawdzie urojenia kojarzą nam się zwykle z zaburzeniami psychicznymi, ale w odniesieniu do konfliktu mówimy o urojeniach u osoby zdrowej. Bo czy faktycznie zawsze występują obiektywnie istniejące niezgodności między stronami? Odpowiedź brzmi: nie. Wystarczy, byśmy zaczęli podejrzliwie patrzeć na czyjeś zachowania, dopatrywać się w nich ukrytej wrogości i złych intencji, by doszło do wybuchu konfliktu. I nie ma tu znaczenia fakt, że ta druga strona wcale nie ma złych intencji i nie odczuwa wobec nas wrogości, tym bardziej nie podejmuje żadnych działań przeciwko nam. Konflikt rodzi się w umyśle człowieka i może powstać bez obiektywnie istniejących barier i przeszkód. Przyczyna tkwi w specyfice percepcji jednostki, w tym, że w swoich spostrzeżeniach i ich interpretacji jest tak bardzo selektywna, wybiórcza. Koncentruje się na tym, co potwierdza podejrzenia, nawet te zupełnie oderwane od rzeczywistości. Trzeba przy tym podkreślić, że konflikt taki może być równie groźny w skutkach jak konflikt wynikający z faktycznych, obiektywnie istniejących sprzeczności i antagonizmów. Ogromny udział percepcji w powstawaniu konfliktów, ale też w ich rozwiązywaniu uzasadnia konieczność bardziej wnikliwego przeanalizowania tej problematyki.

Konflikt a percepcja. Wiedzę o świecie człowiek czerpie za pośrednictwem zmysłów. Głównym źródłem wiedzy o świecie u ludzi jest *wzrok*. Przez wzrok otrzymujemy około 70% informacji, wśród pozostałych zmysłów najważniejsze to słuch i dotyk. W zmysłach informacja o świecie jest przetwarzana na impulsy nerwowe, które są wysyłane do mózgu. W korze mózgowej dokonuje się kolejne przetwarzanie danych. Tym razem impuls nerwowy jest przetwarzany na reprezentację poznawczą. Podczas tego procesu następuje duże *uproszczenie i zubożenie treści*. Reprezentacja poznawcza przechowywana jest w pamięci. To ona jest tym, co nazywamy wspomnieniem, impresją, śladem pamięciowym. Gdy kolejny raz spotykamy się z danym bodźcem, proces percepcji nie kończy się stworzeniem reprezentacji, ale pobudzeniem już istniejącej struktury. Na wszystkich etapach percepcji dokonuje się *filtrowanie informacji*. Otoczenie, w którym żyjemy pełne jest różnorodnych obiektów, które potencjalnie mogą stać się przedmiotem spostrzeżeń – my zauważamy tylko niektóre z nich (decyduje o tym uwaga, nastawienie). W naszych zmysłach część informacji płynąca ze świata jest pomijana, np. dźwięki o wysokiej częstotliwości nie są rejestrowane przez ludzkie ucho.

Kolejny etap pomijania dokonuje się w mózgu, który z treści zmysłowej wybiera tylko to co uważa za ważne, to czego się wyuczył, na co automatycznie zwraca uwagę. Pozostałe wiadomości zostają pominięte. Procesy te są bardzo złożone i, jak każdy z nas zapewne doświadczył, czasem zdarzają się pomyłki. Można być pewnym czegoś, czego w ogóle nie było lub było, ale inne. Podobne procesy uproszczenia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-

uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-

uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-

uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-uzasadnienia dotyczą spostrzegania innych osób. Człowiek jest jeszcze trudniej-

natomiast nie zgadza się co metod i form ich realizacji⁴. Współpraca może być także traktowana jako jedna z metod rozwiązywania konfliktów⁵. Ten styl wynika z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu. Jest to jeden z najbardziej efektywnych stylów rozwiązywania konfliktu. Szczególnie użyteczny w sytuacjach, kiedy obie strony mają odmiennie cele. Powoduje, że łatwo odkryć rzeczywistą przyczynę sporu, a jest nią najczęściej błędna komunikacja lub jej brak. Strony wspólnym wysiłkiem znajdują rozwiązanie usuwające przyczyny konfliktu. Integracja jest możliwa zwłaszcza wówczas, gdy pomiędzy stronami istnieją stałe kontakty ułatwiające ich wzajemne zrozumienie się. Ta metoda wiąże się z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu, bez rezygnacji z własnych. Istnieje tu założenie, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które w pełni usatysfakcjonuje obie strony konfliktu, choć niekoniecznie muszą wiązać się z tym jednakowe ustępstwa stron. Dlatego przyjmujemy, że procesy konfliktowe mogą być:

- *destrukcyjne* (o charakterze antagonistycznym) – to zjawiska niszczące, wywołujące wrogość, nienawiść, powodujące frustracje, lęk, zaburzenia osobowości. Prowadzą do wytworzenia się u jednostki takich zaburzonych postaw społecznych, jak np: postawa „przeciw ludziom” czy postawa „od ludzi”. Objawiają się najczęściej poprzez różne formy walki otwartej (wyzwiska, przemoc, rękoczynny, bójki) oraz ukrytej (szykany, bojkot, sabotaż);
- *konstruktywne* (pozbawione antagonizmów) – stają się „motorem postępu”, czynnikiem aktywizującym, integrującym, stwarzającym warunki do zdobywania kompetencji interpersonalnych, w tym takich umiejętności, jak tolerancja i dochodzenie do kompromisu. Są „szkołą” społecznego współżycia, w której partnerzy uczą się wyrażać swoje opinie, poglądy, stanowiska, a co za tym idzie – bronić ich, walczyć o przeforsowanie własnych dążeń w sposób zgodny z powszechnie obowiązującym kodeksem moralnym.

7.2. Rodzaje konfliktów, ich przyczyny i etapy

Dotychczas podkreślaliśmy, że konflikt to sytuacja, w której występują co najmniej dwie strony. Tymczasem pierwszy rodzaj konfliktu, na który chcemy zwrócić uwagę, to **konflikt wewnętrzny jednostki** (konflikt intrapersonalny), czyli taki, w którym de facto jest jedna strona, lub – mówiąc bardziej precyzyjnie – stronami są wzajemnie wykluczające się potrzeby odczuwane przez tego samego człowieka w tym samym czasie. Czy jednostka pozostaje w specyficz-

⁴ Por. Z. Jeziorski, *Sytuacje konfliktowe w organizacji – przegląd problemów*, „Zarządzanie i Edukacja” 1999, nr 1, s. 191.

⁵ Zgodnie z tzw. *Modelem Thomasa*.

nym konflikcie samego z sobą. Jest wewnętrznie „rozdarta”, odczuwa rozterki, dylematy. Na przykład chciałaby więcej zarabiać i ma taką możliwość, bo pracodawca proponuje pracę w godzinach ponadwymiarowych, a z drugiej strony odczuwa silną potrzebę spędzania większej ilości czasu z rodziną. Nie można być jednocześnie w pracy i jednocześnie w domu z najbliższymi. Dochodzi do wewnętrznego konfliktu. I choć miejscem rozgrywania się wewnętrznej walki jest umysł człowieka, to konflikt ten negatywnie wpływa na jego zachowania w środowisku pracy. Wewnętrzne problemy mogą powodować obniżenie koncentracji uwagi i wynikające zeń obniżenie jakości pracy. Może skutkować wzrostem drażliwości, co z kolei sprzyja wchodzeniu w sytuacje konfliktowe z innymi ludźmi.

Drugi rodzaj konfliktu obserwowany w środowisku organizacji, choć nie tylko w nim, to **konflikty interpersonalne** (międzyludzkie). Ich najczęstsze rodzaje to:

- konflikt przełożony – podwładny,
- konflikt przełożony – przełożony (konflikt między kierownikami na równoległych stanowiskach),
- konflikt podwładny – podwładny.

Przyczyny konfliktów interpersonalnych mogą być bardzo różnorodne i złożone.

Sporządzenie ich kompletnej listy wydaje się wręcz niemożliwe. Tak, jak różne są osobowości ludzi, tak różne mogą być przyczyny konfliktów. Zwraca się wręcz uwagę na tzw. *konflikt osobowości*⁶, czyli sytuację, w której ludzie nie wierzą wzajemnie w prawdziwość intencji, motywów działania, nie lubią się wzajemnie, i w konsekwencji ich współdziałaniu ciągle towarzyszą napięcia lub wręcz dochodzi do przerwania współpracy. Przyczyny konfliktów mogą dotyczyć także bardziej wymiernych aspektów: podziału środków, władzy, kompetencji, stosowanych bodźców motywacyjnych i wielu innych czynników.

Konflikt interpersonalny jest to *zjawisko procesualne* złożone z szeregu epizodów:

- sprzeczne cele, interesy,
- negatywny, wzajemny wpływ partnerów na siebie,
- charakterystyczny układ powiązań między epizodami.

Kolejny rodzaj konfliktu, z którym możemy się spotkać w organizacjach to **konflikt międzygrupowy**. Może on przybrać bardzo różne postacie, np. konflikt „młodzi” – „starzy”, konflikty między działami. W przypadku tych konfliktów przyczyny tkwią zwykle bardziej w samej organizacji, w jej strukturze niż w sprzecznościach między ludźmi. Jako przykład podaje się sytuację, gdy organizacja pracy opiera się na współzależności sekwencyjnej. Praca jest przekazywana z jednej

⁶ Por. B. Barry, G.L. Steward, *Composition, Process, and Performance In self-Management Groups: The Role of Personality*, „Journal of Applied Psychology” 1997, nr 1, s. 62–78.

jednostki organizacyjnej do następnej. W takim układzie potencjał konfliktu jest bardzo duży – wystarczy, że pierwsza z grup pracuje zbyt szybko lub zbyt wolno, wtedy druga nie może nadążyć lub nie może wykonać swoich zadań.

W odniesieniu do konfliktów międzygrupowych szczególnie zastosowanie ma ten element, na który zwróciliśmy uwagę, definiując pojęcie konfliktu w organizacji. Mamy tu na myśli *ograniczone zasoby*. Większość organizacji, zarówno non-profit (np. szpitale, uniwersytety, instytuty badawcze) jak i organizacje gospodarcze, mają do dyspozycji ograniczone środki. Kiedy „kołdra jest za krótka”, a każdy ciągnie ją w swoją stronę, bój o środki często prowadzi do powstawania poważnych napięć i konfliktów między działami organizacji.

- Kolejna typologia konfliktów uwzględnia ich podstawą treść. Wyróżniamy:
- konflikt rzeczowy (relacji) – np. sytuacja rozwodowa, gdy nie ma rzeczowych założeń (często konflikt wynika z „naleciałości” z przeszłości),
 - konflikt wartości – na poziomie pozornym przybiera postać konfliktu interesów,
 - konflikt danych,
 - konflikt strukturalny (ról),
 - konflikt kulturalny.

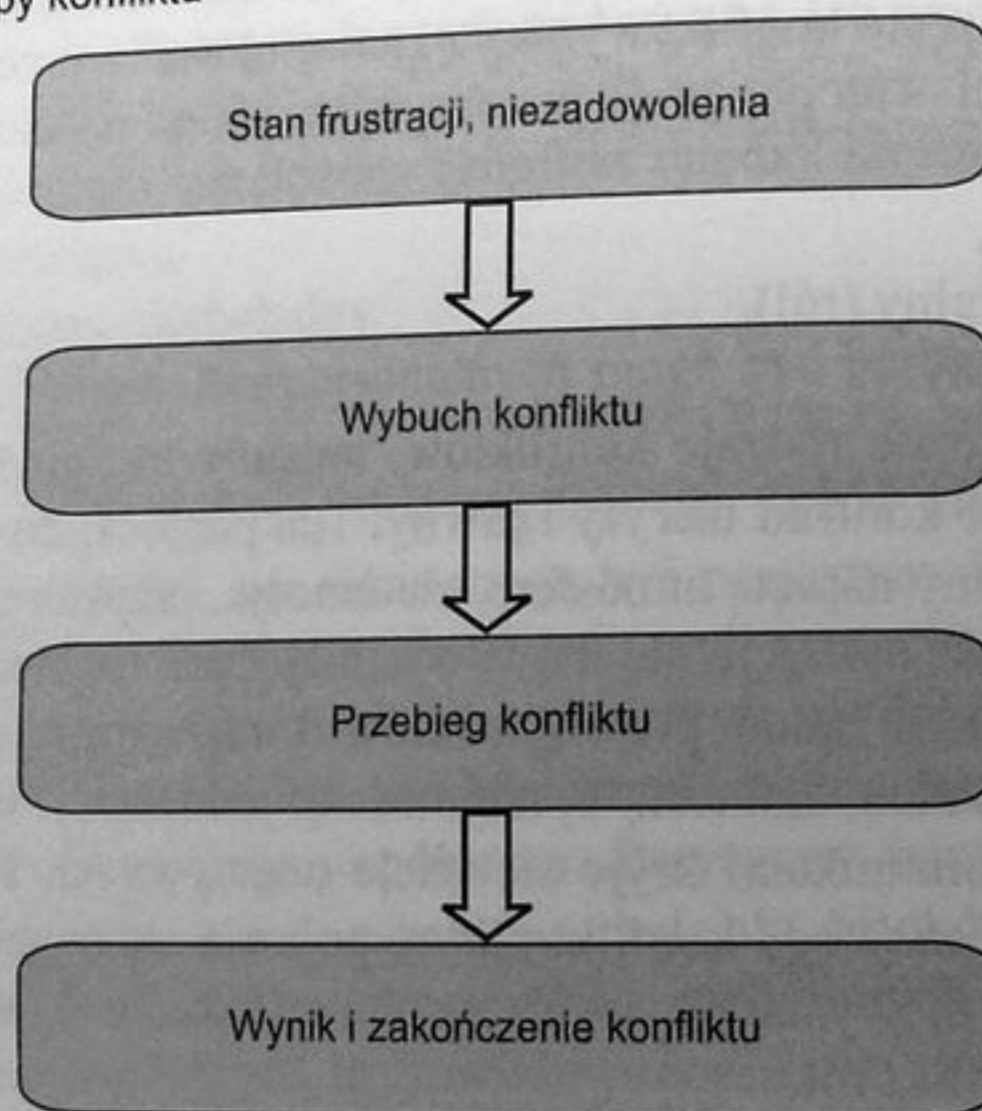
Wskazując na różne rodzaje konfliktów, musimy uwzględnić jeszcze jeden podział, mianowicie konflikt **ukryty** i **jawny**. Ten pierwszy to sytuacja, w której wyraźnie wyczuwamy napiętą atmosferę, złe emocje, przysłowiowa „burza” wisi w powietrzu, ale nikt otwarcie nie mówi o istniejących rozbieżnościach, problemach. Nikt nie zgłasza żądań, pretensji, żalów. Ludzie rozmawiają ze sobą czasami wręcz z przesadną, sztuczną uprzejmością, jednak wyraźnie wyczuwamy, że pod tą formą komunikacji kryje się wiele negatywnych emocji. W *modelu procesu konfliktu Pondy’ego* konflikt ukryty pojawia się najczęściej, gdy istnieją: konkurencja do niewystarczających zasobów, dążenie do autonomii, różnica w celach stron, konflikt ról.

Konflikt jawny pozwala „wyłożyć” karty na stół. Ludzie głośno mówią o tym, co ich złości, formułują oczekiwania dotyczące zmian, stawiają żądania, wskazują winnych. Toczy się gra słów i zachowań, która na pierwszy rzut oka na pewno nie jest przyjemna, jednak – w przeciwieństwie do konfliktu ukrytego – pozwala na oczyszczenie atmosfery, wyjaśnienie stanowisk i punktów widzenia, podjęcie działań naprawczych. Sytuacja konfliktu przejawia się zarówno poprzez określony stan emocjonalny, jak też przez interpretację sytuacji i zachowanie. Emocje towarzyszące sytuacji konfliktu mają najczęściej charakter negatywny (lęk, gniew), zachowanie zaś przyjmuje formę jednej z trzech zasadniczych strategii: ucieczki, ataku bądź dialogu (negocjacji). Widać więc, że samo istnienie sytuacji konfliktowej nie przesądza o tym, że koniecznie przejawia się ona w postaci kłótni (sporu, awantury) czyli walki (choćby tylko słownej, choć nierzadko walka przyjmuje fizyczną, dosłowną postać, czego przykładem jest

wojna czy zwykła bójka). Wszyscy bowiem znamy sytuacje, w których ktoś, kto ma poczucie, że jego interesy są naruszane przez działania drugiej strony, nie podejmuje żadnych widocznych zachowań z tym związanych. Jako przykład można podać sytuację, gdy np. nauczyciel ma przykre poczucie, że mu za mało płacą albo za dużo od niego wymagają, lecz cierpi w milczeniu. Albo gdy pracownik sądzi, że jest krępowany zbyt rygorystycznymi ograniczeniami miejscu pracy, lecz w żaden sposób tego wprost nie wyraża.

Konflikt jest procesem. Ma swoją dramaturgię, swoją dynamikę. To właśnie pozwala na wyodrębnienie etapów (inaczej stadiów) konfliktu. Najprostszy schemat przebiegu konfliktu prezentujemy na rysunku 7.1.

Rysunek 7.1. Etapy konfliktu

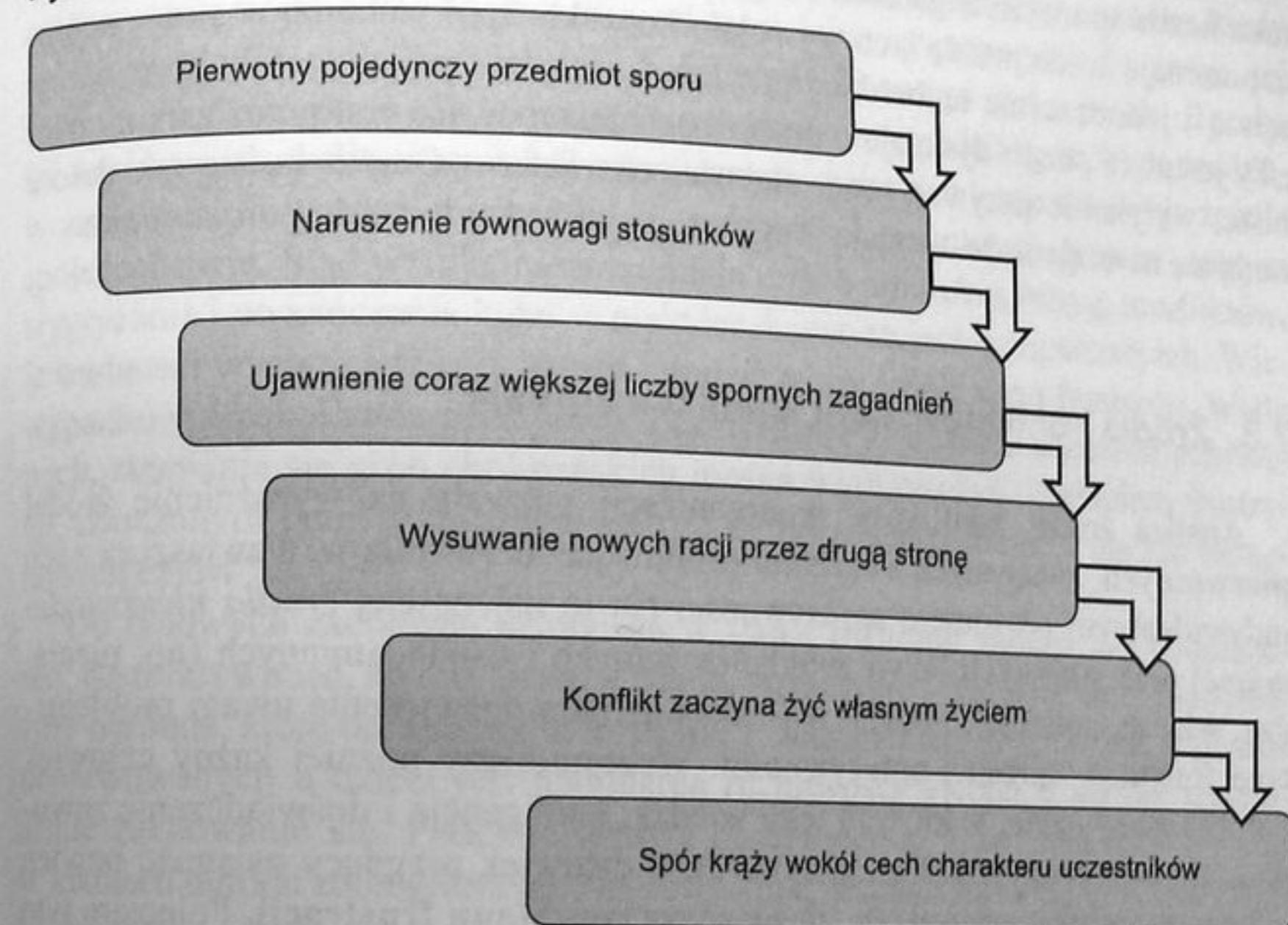


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995, s. 124–127.

Stan frustracji, niezadowolenia, czyli stan narastania negatywnych emocji uruchamia całą lawinę konsekwencji. Emocje te mogą być odczuwane przez jedną ze stron konfliktu lub przez wszystkich jego uczestników, choć z różnym natężeniem. Następuje etap drugi – wybuch konfliktu. Strony w mniejszym lub większym stopniu uświadamiają sobie przedmiot sporu, przewidują jego potencjalne skutki, wybierają zróżnicowane strategie działania. Toczy się gra słów, zachowań, czyli następuje etap, który nazwalibyśmy „przebieg konfliktu”. I wreszcie optymistyczny wariant zakłada, że następuje jakiś wynik i zakończenie konfliktu, czyli porozumienie. Obserwacja praktyki wskazuje jednak, że niestety, nie zawsze osiągnięcie trwałego i mądrego porozumienia jest możliwe.

Nieco bardziej złożony schemat przebiegu konfliktu proponuje J.S. Coleman⁷ (patrz rysunek 7.2).

Rysunek 7.2. Etapy konfliktu wg J.S. Colemana



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szóstak, *Zarządzanie konfliktem*, „Personel” 1996, nr 4, s. 44.

Konflikty rozpoczynają się najczęściej od spięcia wokół jakiegoś doraźnego incydentu, często drobiazgu, ale takiego, który wiąże się z silnym zaangażowaniem. Ten *pojedynczy przedmiot sporu* pełni specyficzną rolę „zapalnika”, wywołując napięcie emocjonalne i towarzyszące mu zachowania. Zazwyczaj wiąże się z przypisywaniem jednej ze stron nieuzasadnionego uporu, braku właściwego spojrzenia na problem, nieżyczliwości czy braku elastyczności. Następuje *naruszenie równowagi wzajemnych stosunków*, czyli jedna ze stron czuje się upoważniona do stawiania zarzutów i obrony własnego stanowiska. To z kolei prowadzi do następnej fazy konfliktu, czyli ujawniania się *coraz większej liczby spornych zagadnień*. Następuje eskalacja konfliktu. Wypominane są inne słabości i postęпки drugiej strony konfliktu, które dotąd były tolerowane. Czy druga strona przyjmuje zarzuty biernie, z kamiennym spokojem? Najczęściej nie – nie pozostaje dłużna i także wysuwa przeróżne argumenty, co oznacza, że konflikt przechodzi do etapu *wysuwanie nowych racji przez drugą stronę*. Kolejne zarzu-

⁷ Za: A. Szóstak, *Zarządzanie konfliktem*, „Personel” 1996, nr 4, s. 44.

ty, wymiana „ciosów” coraz bardziej oddalają strony od problemu, który rozpoznał spór, czyli od tego, co nazwaliśmy za Colemanem pojedynczym przedmiotem sporu. *Konflikt zaczyna żyć własnym życiem*, co oznacza, że pojawiła się taka liczba spornych zagadnień i argumentów, że uczestnicy sporu często wręcz zapominają „o co poszło”, co wywołało konflikt. Spór wchodzi w swoją najgorętszą i jednocześnie najbardziej przykrą fazę, gdzie pojawiają się komunikaty „Ty jesteś...”, czyli dyskusja o problemach zastępowana jest przez zarzuty osobiste, wytykanie przywar, wad, słabości charakteru. Często ludzie tak dalece ranią się nawzajem, że oceniają drugą stronę jako niezdolną do porozumienia.

7.3. Źródła konfliktów, czyli konflikt a agresja

Analiza źródeł konfliktów w organizacji pozwala na wyróżnienie źródeł **pierwotnych**, związanych z cechami osobowości uczestników, a zwłaszcza z ich indywidualnym poziomem agresywności (są to najczęściej *źródła nieuświadomiane*) oraz **wtórnych**, czyli zwerbalizowanych i uświadamianych (np. pieniądze, władza, ambicje). Podział ten nakazuje nam poświęcenie uwagi problematyce frustracji, agresji i agresywności. Wcześniej czy później każdy człowiek natrafia na sytuacje, w których jego wiedza, inteligencja i doświadczenie zawodowe nie dają pożądanego rezultatu. Jeśli człowiek pragnący osiągnąć pewien cel napotyka jakąś przeszkodę, doświadczają tzw. **stanu frustracji**. Pojęciem tym określa się *unicestwienie, udaremnienie, pokrzyżowanie planów*. Według starszych definicji frustracja to przeszkoda na drodze do ważnego dla nas celu. Współcześnie definiujemy ją jako stan napięcia wywołany istnieniem przeszkody. Co ważne, im bliżej jesteśmy ważnego dla nas celu i ktoś lub coś przeszkodzi nam w jego osiągnięciu, tym większe natężenie frustracji i ryzyko, że znajdzie ona swoje ujście w zachowaniach agresywnych.

O tym, czy wystąpi stan frustracji czy nie, decyduje sposób, w jaki każdy z nas reaguje na przeszkodę, a nie sama przeszkoda. Co więcej, sytuacje trudne mogą zmienić zachowanie, dotychczasowe sposoby reagowania. Zmiana może mieć charakter twórczych poszukiwań, prowadzących do rozwoju. Może też spowodować, że jednostka przystosuje się do możliwości rozwiązywania napotkanych problemów. O ludziach takich mówimy, że mają *wysoki próg frustracji*, że w sytuacjach trudnych umieją sobie poradzić, że charakteryzuje ich „otwartość” na zmiany, odwaga, inwencja, albo też, w kategoriach pejoratywnych, bezwzględność, dążenie „po trupach” do wytkniętego celu. Jeżeli natomiast jednostka ujmuje przeszkodę z punktu widzenia zagrożenia własnego bezpieczeństwa lub własnej wartości, to celem nadrzędnym staje się dla niej budowanie „barykady”, za którą będzie się mogła schronić przed dostrzeganym niebezpieczeństwem.

W takim przypadku pierwotnie zamierzony cel schodzi na plan dalszy, a zatem najważniejszym – najbliższym – staje się ochrona własnej osoby, własne bezpieczeństwo, autorytet itp. O jednostce takiej mówi się, że ma *niski próg frustracji*, że łatwo się załamuje i zniechęca, że nie jest otwarta na zmiany i rzadko kiedy osiąga zamierzone cele. Niezależnie od tego, jakie są przyczyny frustracji, jej społeczne skutki mogą być groźne. J. Szczepański swego czasu pisał: „Trzeba sobie powiedzieć jasno (choć nam się to bardzo nie podoba), że wiele trudności społecznych, politycznych i ekonomicznych w naszym kraju ma swoje źródła w zachwianiu równowagi psychicznej jednostek i poważnych grup w naszym społeczeństwie. Stąd wynika niezrozumiała często atmosfera intryg, konfliktów, wygryzania i wykańczania ludzi w niektórych instytucjach i organizacjach. Wiele trudności wychowawczych wśród młodzieży ma źródła w tej frustracji. Wiele wypadków alkoholizmu, prostytucji, bezmyślnego niszczenia urzędów publicznych, skupiania się grup chuligańskich można wytłumaczyć działaniem frustracji, zboczonym przekierowaniem energii mobilizowanej niegdyś dla nie osiągniętych celów”⁸.

Do typowych zachowań człowieka w stanie frustracji zalicza się: podniecenie, destruktywność, apatię, fantazjowanie, stereotypię i regresję. Są to mechanizmy obronne, które opisaliśmy w rozdziale 1. Jedną z pierwszych oznak frustracji obserwowanych u dzieci jest nadmierna ruchliwość, wiercenie się itp. niespokojne zachowanie się. Podobne objawy obserwuje się u zwierząt zamkniętych w klatkach ogrodu zoologicznego: nerwowy krok, nastroszona sierść, przemierzanie klatki przez wiele godzin. Podniecenie i napięcie ludzi sfrustrowanych objawia się między innymi dygotaniem, czerwienieniem się, zaciskaniem i poceniem się dłoni, wzrostem chęci do palenia tytoniu, żuciem gumy lub np. obgryzaniem paznokci. Jeżeli napięcie nie zostanie w odpowiednim momencie obniżone, występują ostrzejsze reakcje na frustrację: agresja bezpośrednia lub agresja przeniesiona (projekcja agresji).

Agresja to wszelkie zachowanie mające na celu wyrządzić krzywdę komuś lub czemuś. Należy odróżnić **agresję** i **agresywność**. Agresywność to cecha osobowości. To utrwalona wysoka skłonność do reagowania agresją. Wyodrębniono szereg podziałów zachowań agresywnych ze względu na różnorodne kryteria. Ze względu na *formę wyrażania* możemy wymienić agresję fizyczną, słowną oraz bierność (rozumianą jako odmowa kontaktu). Ze względu na *cel* agresję dzieli się na intencjonalną (sprawca ma określony cel) oraz agresję dla samej patologicznej przyjemności wyrządzania komuś krzywdy, niszczenia czegoś. Często jest to wyraz psychopatycznych zmian w osobowości człowieka. Interesującą formą zachowania agresywnego jest również *agresja przeniesiona*. Oznacza sytuację, w której ktoś inny wywołał stan zdenerwowania, a ktoś inny stał się obiektem ataku.

⁸ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1978, s. 109.

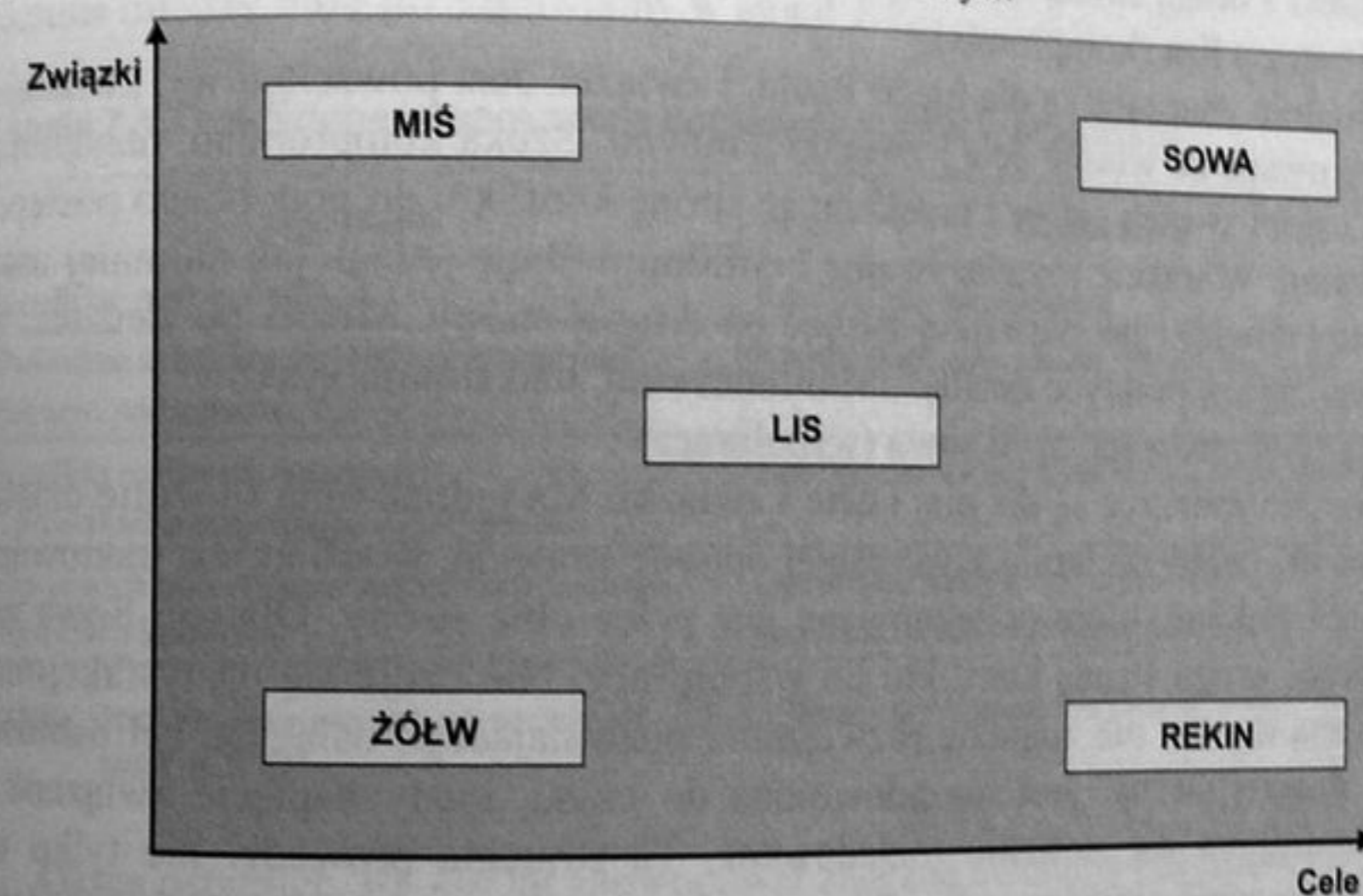
O agresywności mówi się nieraz tak, jakby była ona jakimś szczególnym pragnieniem popelnienia okrucieństwa, zadawania bólu lub niszczenia przedmiotów, przeciwko którym się kieruje, a niektórzy autorzy, z Z. Freudem na czele, mniemają, że tego rodzaju pragnienia są wrodzoną cechą ludzkości. Wnioskuje się, że ludzie są z „natury” okrutni i sadystyczni i że te pierwotne pragnienia mogą być niekiedy opanowane za pomocą represji lub dzięki sublimującemu wpływowi cywilizacji. Taka interpretacja wydaje się błędna. Agresywność w pewnym znaczeniu tego słowa jest istotnie cechą wrodzoną, nie można jej jednak utożsamiać z sadyzmem lub rozmyślnym okrucieństwem. Z istoty swej agresywność jest po prostu potrzebą jakiegoś ustosunkowania się do bolesnych lub nieprzyjemnych okoliczności albo przez unikanie ich, albo przez ich opanowanie. Z punktu widzenia psychologicznego agresywność nie tylko nie jest, jak przypuszczał Freud, dążeniem do uśmiercania i niszczenia, lecz w swym pierwotnym znaczeniu jest jednym z przejawów potrzeby utrzymania się przy życiu, ponieważ życie wymaga zarówno zbliżania się do źródeł zaspokojenia pragnień, jak i unikania lub przewycięzania przeszkód. Agresywność przejawiająca się gniewem lub nienawiścią jest rezultatem frustracji powstałej w dążeniu człowieka do przewycięzania trudności, wobec których stanął. Jest to nagromadzenie zmagazynowanej energii, która została zahamowana w swym dążeniu do znalezienia sobie ujścia.

Agresja bezpośrednia jest atakiem skierowanym na rzeczywistość lub wyimaginowaną przeszkodę, która uniemożliwiła realizację zamierzonego celu, zablokowała możliwość zaspokojenia jakiejś dokuczliwie odczuwalnej potrzeby. Bywa jednak i tak, że owa przeszkoda jawi się w świadomości frustrata jako silniejsza, większa od poczucia własnej mocy jej pokonania. Obserwować wówczas można przesunięcie (projekcję) agresji na inny obiekt, w przypadku stosunków międzyludzkich na inną osobę, nieuczestniczącą w procesie powstawania frustracji, niemającą nic wspólnego z zablokowaniem zamierzonych działań. Projekcja agresji określana bywa jako „poszukiwanie kozła ofiarnego”. Podczas gdy jedni reagują na frustrację agresją, inni przyjmują postawę diametralnie odmienną. Obserwować u nich możemy apatię, której przejawami są bierność, obojętność, niedbalstwo, ogólne zniechęcenie do życia i minimalizacja wszelkich dążeń. Niektórzy psychologowie są zdania, że apatia jest bardziej charakterystyczną formą reakcji na frustrację u osób wykazujących symptomy neurotyczne, niż agresja, która obserwowana jest częściej u osób niewykazujących takich symptomów.

7.4. Konflikt a cele i relacje z ludźmi

Analiza sytuacji konfliktu prowadzi nas do wniosku, że każda z nich ma dwa najważniejsze wymiary: cele i związki. **Nasze osobiste cele** mogą być w konflikcie z celami innej osoby. Nasze cele mogą być dla nas bardzo ważne, łatwo z nich nie zrezygnujemy, lub mniej istotne. Drugi wymiar, to **związki z uczestnikiem konfliktu**. Mogą być one dla nas bardzo ważne, dbamy o nie, pielęgnujemy je lub są dla nas mało znaczące, nieistotne. Wykorzystując dwa zasadnicze wymiary: **cele i związki**, można opisać pięć różniących się od siebie strategii rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Graficznie przedstawiamy je na rysunku 7.3.

Rysunek 7.3. Strategie rozwiązywania sytuacji konfliktowych



Źródło: Opracowanie własne.

Co charakteryzuje poszczególne strategie? Przeanalizujmy je bardziej wnikliwie:

1. Strategia **żółwia** (cofanie się)
Wybiera ją osoba, dla której mało znaczące są i cele i związki. Chowa się w swojej skorupie, aby uniknąć konfliktów. Z góry zakłada, że nie jest w stanie rozwiązać zaistniałego konfliktu. Rezygnuje ze swoich osobistych celów i związków. Trzyma się z dala od spraw i ludzi, którzy mogą być źródłem konfliktów. Czuje się niepotrzebna. Łatwiej jest jej wycofać się fizycznie i psychicznie z konfliktu (*jakoś to będzie*), niż wyjść mu naprzeciw.
2. Strategia **rekina** (atakowanie)

- Wybiera ją człowiek, który w danej sytuacji konfliktowej cele ocenia jako bardzo znaczące, a związki jako mało istotne. Próbuje pokonać oponentów przez narzucanie im własnej woli. Dąży do osiągnięcia celu za wszelką cenę (atak, zastraszanie, przemoc), nie biorąc pod uwagę potrzeb innych. Uważa, że w sytuacji konfliktu jedna osoba wygrywa, a druga musi przegrać.
3. Strategia **misia** (łagodzenie)
Mało znaczące są dla niego cele, bardzo istotne związki. Chce być lubiany i akceptowany przez innych. Uważa, że należy unikać konfliktów, a popierać harmonię. Na pierwszy rzut oka, to piękna strategia, ale w praktyce często doświadczamy, że nie da się rozwiązywać konfliktów bez niszczenia związków. Człowiek-Miś rezygnuje z własnych celów, aby zachować dobre stosunki z drugą stroną konfliktu.
 4. Strategia **lisa** (kompromis)
Średnio znaczące są dla niego i cele, i związki. Jest powściągliwy, zwracając uwagę na własne cele i związki z innymi. Szuka kompromisu, rezygnując z części swoich celów i przekonując stronę konfliktu do podobnego postępowania. W trakcie rozwiązywania konfliktu próbuje jednak jak najmniej ustąpić (stracić) i jak najwięcej zyskać od drugiej strony. Można powiedzieć, że realizuje w praktyce zasadę: „Minimum strat, maksimum zysków”.
 5. Symbol mądrości, czyli **sowa** (współpraca)
Bardzo znaczące są dla niej i cele i związki. Ma jednak inną filozofię działania niż osoby preferujące wcześniej opisane strategie. Konflikt jest traktowany jako zadanie, które podejmowane jest przez obie strony. Dlatego Sowa zachęca drugą stronę konfliktu do współpracy. Nie czuje się usatysfakcjonowana dopóki nie znajdzie rozwiązania pozwalającego osiągnąć cel osobisty i drugiej strony. Jest niezadowolona do czasu, kiedy napięcie związane z konfliktem nie zostanie rozładowane. Ta strategia prowadzi nie tylko do rozwiązania aktualnego konfliktu między stronami, ale daje stabilne podstawy do współpracy w przyszłości. Obie strony osiągają stawiane sobie cele i pozostają w dobrych relacjach.

7.5. Zarządzanie konfliktem – kluczowa kompetencja nowoczesnego menedżera

Czy można zarządzać konfliktem? Czy można zarządzać czymś, co ma tak dynamiczny, nieprzewidywalny przebieg oparty na silnych emocjach? Czy można poddać kontroli coś, co niemal z definicji jest zjawiskiem niekontrolowanym? Na tak postawione pytania odpowiadamy: TAK, choć z pewnością zarządzanie konfliktem należy do najtrudniejszych kompetencji współczesnych menedżerów.

Z drugiej strony potencjalne negatywne skutki konfliktów powodują, że kierownik nie może pozwolić sobie na luksus niezajmowania się sytuacjami konfliktowymi w organizacji. Z badań wynika⁹, że napięcia w stosunkach między pracownikami są powodem ponad połowy przypadków spadku wydajności i jakości pracy.

Jak zatem zarządzać konfliktem? Odpowiedź na to pytanie jest złożona i to nie tylko z powodu złożoności samego konfliktu jako zjawiska społecznego występującego w organizacjach. Wybór metod i sposobów działania w dużej mierze uzależniony jest od tego, jakie poglądy wyznaje sam menedżer na temat istoty konfliktu w organizacji. Czy są to poglądy określane jako *tradycyjne*, czy też raczej te, które określa się mianem *współczesne*, oparte o interdyscyplinarne wyniki badań socjologów, psychologów i specjalistów zarządzania. Zasadnicze różnice między nimi przedstawiamy w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Tradycyjne i współczesne poglądy na konflikt w organizacji

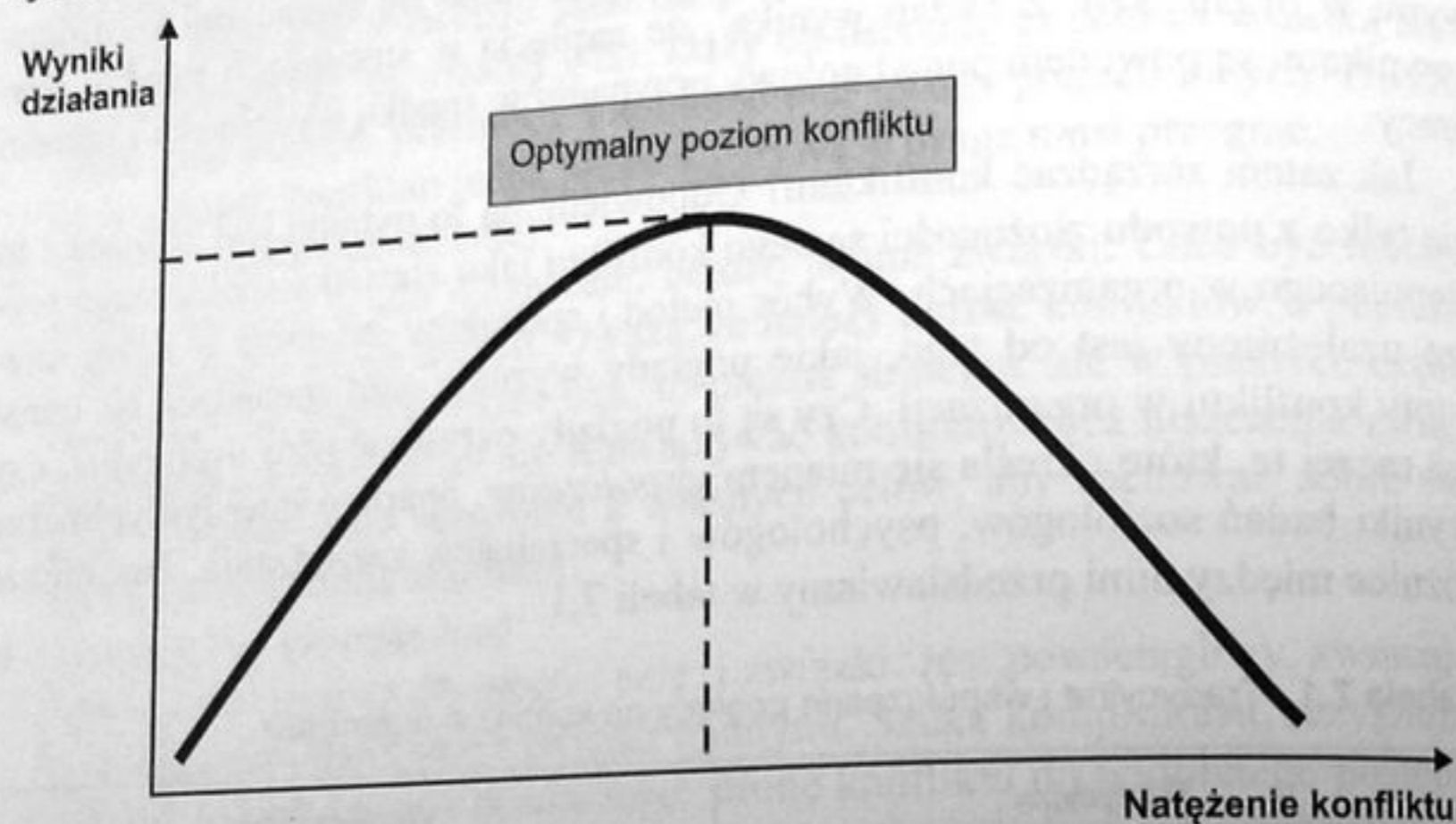
Tradycyjny	Współczesny
Konfliktu można unikać.	Konflikt jest nieunikniony.
Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu lub tzw. podżegacze.	Konflikt powstaje z wielu różnych przyczyn.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt może mieć różne skutki, także pozytywne.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.F.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 330.

Okres ostatnich 30–40. lat zaowocował znaczną ewolucją poglądów na temat konfliktu w organizacji, a co za tym idzie, na temat zarządzaniem konfliktem. O ile dawniej uważano, że konflikt jest całkowicie zbędny i można go wyeliminować, o tyle teraz z pokorą uznajemy, że jest to zjawisko nieuchronne. Nawet w grupach złożonych z osób o wyjątkowo łagodnym usposobieniu dochodzi do sporów i rozbieżności rodzących konflikt. Konflikt nie oznacza, że winę za zaistniałą sytuację zawsze ponosi kierownik zarządzający grupą. Błędy w zarządzaniu są ważną, ale nie jedyną przyczyną sytuacji konfliktowych. I to, co najważniejsze: sztuka kierowania nie wymaga likwidowania konfliktu, bowiem może przynosić efekty pozytywne. Dlatego przyjmujemy, że efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie (patrz rysunek 7.4).

⁹ Por. W. Gonciarski, *Jak kierować konfliktem?*, „Personel” 1995, nr 7, s. 22.

Rysunek 7.4. Poziom konfliktu a efektywność organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 638.

Z wykresu wynika, że zarówno słaby, jak i zbyt silny konflikt nie służy działaniom w organizacji. Konflikt zbyt silny zabija ducha współpracy. Powoduje, że ludzie koncentrują się na walce zamiast na wykonywaniu zadań. Konflikt umiarkowany, optymalny wyzwala motywację, postawy twórcze, inicjatywę. Jest swoistym „twórczym fermentem” prowadzącym do wypracowania lepszych rozwiązań i uzyskiwania najwyższego poziomu wyników. Oczywiście to, co uważamy za optymalny poziom konfliktu zmienia się w zależności od sytuacji i uczestników konfliktu. Do trudnych zadań menedżera należy znalezienie „złotego środka”.

Profesjonalne zarządzanie konfliktem wymaga podjęcia szeregu działań przygotowawczych. Do najważniejszych należą¹⁰:

- precyzyjne rozpoznanie uczestników,
- diagnoza przyczyn konfliktu,
- ocena ewentualnych skutków,
- rezygnacja z emocji i odrzucenia animozji personalnych,
- wybór metody kierowania konfliktem.

Powyższe etapy wskazują, jak ważna dla rozwiązywania sytuacji konfliktowych jest dobra diagnoza sytuacji. Trzeba rozpoznać jej uczestników, wykazując się przy tym dużą spostrzegawczością i wnikliwością. Praktyka życia społecznego wskazuje, że nie zawsze ci, którzy mówią najwięcej i najgłośniejszą są najważ-

¹⁰ Za: Z. Jeziorski, *Sytuacje konfliktowe...*, op. cit., s. 197.

niejszymi „aktorami” sytuacji. Trzeba rozpoznać tych, którzy niekiedy wykorzystują metodę „sterowania z tylnego siedzenia”, albo wręcz – niczym mafioso – załatwiają swoje interesy w białych rękawiczkach, czyli podsycają emocje, intrygują, manipulują innymi, jednocześnie zachowują pozory, że z wydarzeniami konfliktowymi nie mają nic wspólnego. Trzeba także poszukiwać odpowiedzi na pytanie: jakie przyczyny doprowadziły do powstania sporu. I tu, podobnie jak w przypadku rozpoznawania uczestników konfliktu, konieczna jest daleko posunięta wnikliwość połączona z wrażliwością i empatią. Bardzo trudną sztuką jest również ocena potencjalnych skutków konfliktu, zwłaszcza pozytywnych. Wielu z nas tak głęboko mentalnie odrzuca konflikt, że trudno nam przestawić się i spojrzeć na to zjawisko w kontekście potencjalnych plusów.

Wybór metody kierowania konfliktem zależy przede wszystkim od tego, czy dany menedżer wyznaje tradycyjne, czy nowoczesne poglądy na temat konfliktu w organizacjach. Różnice między nimi prezentowaliśmy w tabeli 7.1. Zwolennicy poglądów tradycyjnych wybierają najczęściej: ucieczkę, unikanie, eliminowanie, ignorowanie, wymuszanie i kompromis. Są to metody, które często zawodzą lub dostarczają jedynie połowicznych rozwiązań. Poniżej dokonujemy charakterystyki tradycyjnych metod rozwiązywania konfliktów.

Unikanie to odstępianie od współpracy z osobą konfliktogenną. Sprowadza się to najczęściej do zerwania z nią kontaktów osobistych czy wypowiedzenia pracy. Wyłączenie nie jest jednak rozwiązaniem konfliktu, lecz dowodem na to, że jest to możliwe w istniejącym układzie personalnym. To styl typowy dla osób, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja spowodowana konfliktem jest na tyle silne, że wolą wycofać się z konfliktu, niż podjąć próby jego konstruktywnego rozwiązania. Podejście takie spowodowane jest prawdopodobnie tym, że w przeszłości jakieś konflikty na tyle mocno zraniły danego człowieka, że pamięć tego powoduje reakcję wycofania się. Może być również podyktowane przeświadczeniem, że konflikt sam w sobie jest złem, że jest zbędny i poniżający. Ludzie w różny sposób unikają konfliktów. W sytuacji równowagi sił obu stron będą udawali, że konfliktu nie ma. Gdy jedna strona sporu jest silniejsza, słabsi wycofają się i ustąpią z realizacji własnych praw i interesów. Żeby zachować dobre samopoczucie podejmą próby zdeprecjonowania strony sporu lub jego przedmiotu. Gdy zaś oni sami mają przewagę, będą usiłowali narzucić własne zdanie, próbując zdominować partnera interakcji, nie dbając przy tym o to, po czyjej stronie są rzeczywiste racje. W ten sposób będą uciekali od rzeczywistego rozwiązania zaistniałego problemu.

Uleganie to najczęściej stosowana metoda rozwiązywania konfliktów polegająca na wykorzystaniu przez silniejszego swojej pozycji w organizacji. Podanie się, podobnie jak wyłączenie, nie jest skutecznym rozwiązaniem, gdyż strona poddająca się przy pierwszej lepszej okazji ponownie wywołuje konflikt. Ten styl, najogólniej mówiąc, polega na postępowaniu zgodnym z interesem

strony przeciwnej. Postępują tak te osoby, które nastawione są przede wszystkim na podtrzymanie dobrych relacji z innymi, nawet kosztem rezygnacji z pozostałych swoich potrzeb, praw czy interesów. Podobnie jak ludzie stosujący unikanie, osoby łagodzące są przekonane, że spór to tylko zło i zagrożenie. Przyczyną konfliktów dopatrują się często w postawach egoistycznych, przez co łatwiej przychodzi im pogodzenie się z ponoszonymi psychicznymi kosztami czy wyrzeczeniami.

Ignorowanie to pomijanie problemu milczeniem. Osoby, które wybierają ten sposób działania są przekonane, że brak decyzji jest lepszy niż jej podejmowanie. Jest to ignorowanie problemu drugiej osoby. Ta technika często jest stosowana w organizacjach, w których menedżerowi brakuje zaufania do siebie, do swoich umiejętności zarządzania sytuacją konfliktową. Skutek bywa taki, że problem – zamiast „sam się rozwiązać” – eskaluje, stanowiąc po pewnym czasie znacznie większe wyzwanie. Ignorowanie często współwystępuje z inną techniką – **odwlekaniem**. Polega ona na odraczaniu działania, oczekiwaniu na zrzędzenie losu, które spowoduje, że może nastąpić coś, co rozładuje napięcie i rozwiąże problem. Takie załatwianie konfliktu powoduje zwykle jego narastanie, pogłębianie, a strony coraz bardziej się oskarżają i oddalają od porozumienia.

Wymuszanie to taktyka, w której strona konfliktu zmusza do ustąpienia przeciwnika, przeciągając na swoją stronę osoby dotychczas w konflikt niezaangażowane lub wykorzystując swoją przewagę wynikającą z faktu posiadania władzy. Styl ten charakteryzuje się tym, że aby osiągnąć swój cel, strona konfliktu spala bardzo dużo energii i używa wielu środków, nie rezygnuje również z manipulacji, czyli instrumentalnego traktowania innych ludzi.

Eliminowanie to najczęściej zwalnianie z pracy osoby uważanej za konfliktową lub „zmuszanie” jej do tego, by sama zrezygnowała z dalszej współpracy. Na pozór to rozwiązanie skuteczne i proste. Tylko na pozór. Po pierwsze, wraz z odejściem pracownika uznawanego za „trudny charakter” tracimy jego wiedzę, doświadczenie, umiejętności. Skazujemy się na kosztowny proces rekrutacji oraz żmudny proces wspierania adaptacji nowo zatrudnionego pracownika. Co więcej, nikt nam nie zagwarantuje, że nowy pracownik nie będzie jeszcze bardziej konfliktowy...

Kompromis to postępowanie umożliwiające częściowe zaspokojenie interesów obu stron. Każdy jednak coś traci, a coś zyskuje. Kompromis warto wziąć pod uwagę, gdy interesy są mniej ważne, niż dobre wzajemne stosunki lub niezbędne jest szybkie rozwiązanie problemu. Dochodzi do niego, gdy strony pozostające w sporze są jednakowo silne i nie znajdując sprzymierzeńców, postanawiają „dogadać się” ze swoim przeciwnikiem. Zgodnie z takim rozumieniem, każda ze stron ma szansę zdobyć coś w wyniku konfliktu, musi także jednak i coś stracić. Najbardziej porządnym efektem kompromisu mają być jednakowe ustępstwa z wysuwanych roszczeń, dające procentowy podział przedmiotu sporu

w relacji 50:50. Na pozór wydaje się to rozwiązanie bardzo sprawiedliwe. Sęk w tym, że każdy z uczestników sporu bardzo subiektywnie ocenia wielkość i znaczenie poczynionych ustępstw. Najczęściej przecenia wagę własnych ustępstw i nie docenia ustępstw drugiej strony. To prowadzi do poczucia niesprawiedliwości przyjętych rozwiązań i stanowi załączek następnej sytuacji konfliktowej.

Poddaliśmy krytyce skuteczność metod określanych mianem „tradycyjne”. Ich miejsce w nowoczesnej organizacji coraz częściej zastępują: negocjacje, mediacje i arbitraż.

7.6. Negocjacje – trudna droga do porozumienia

Negocjacje są traktowane jako najlepsza, choć także nie zawsze skuteczna forma rozwiązywania sytuacji konfliktowych. 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 cel¹¹. To dążenie do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia i dopasowania działalności w sposób możliwie bezkonfliktowy. Istota negocjacji zawiera się w stwierdzeniu, że negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć (ofert i ustępstw), poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów¹². Na wyjaśnienie zasługuje użyty tu termin *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 przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie¹³. 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 przeciwstawnych 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

¹¹ V.F. Birkenbihl, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997, s. 10.

¹² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 16–17.

¹³ A. Fower, *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2001, s. 12.

wpływania na zachowanie się innej osoby (osób), proces zmiany stosunków międzyludzkich i proces ustalenia warunków wspólnego działania realizującego sprzeczne interesy¹⁴.

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 przyjęcia¹⁵. To jedna z podstawowych umiejętności przesądających o skuteczności funkcjonowania w gospodarce, życiu społecznym, organizacji.

Negocjacje powinny być fragmentem dłuższego procesu, którego istotą jest co najmniej nie pogorszenie wzajemnych stosunków. To podstawowy sposób użytkowania od innych tego, na czym nam zależy, czego chcemy, fragment trwałych wzajemnych stosunków, w których istotne jest, aby sposób prowadzenia negocjacji raczej ułatwiał 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.

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

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

Umiejętności i predyspozycje negocjatora. Piszząc o umiejętnościach niezbędnych do prowadzenia negocjacji należy wymienić trzy ich rodzaje: umiejęt-

¹⁴ R. Jurkowski, *Negocjacje zbiorowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 18.

¹⁵ H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 13.

ności 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 wariantami, czego wymagają niektóre negocjacje. Analiza sytuacji jest niezbędna do przygotowania planu negocjacji, który powinien także odpowiadać na pytania dotyczące między innymi¹⁶:

- głównego zagadnienia (co nim jest?), jak też zagadnienia drugorzędne,
- głównego celu (jaki on jest?), celów podrzędnych (w jakim stopniu można je „przehandlować” 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 ustępstwami (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 naszych 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 porozumienia.

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 „meczu na punkty”, która bywa bardzo silna, ale i obronę, która przychodzi drugiej stronie równie łatwo,
- drobiazgowo „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 trudna¹⁷.

¹⁶ A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op. cit., s. 151, 173.

¹⁷ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1997, s. 55.

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.

Wielkie znaczenie w profesjonalnie prowadzonych negocjacjach ma umiejętność konstruktywnego krytykowania. Krytyka powinna wpłynąć na zmianę zachowań i utrwalac kulturę komunikowania się między ludźmi¹⁸.

Osobiste umiejętności negocjacyjne dzieli się na dziesięć obszarów:

- **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 ustępstwa, a także starać się przewidzieć strategię przeciwnika.
- **Znajomość omawianych zagadnień i procesów.** Przynajmniej jedna osoba w zespole negocjującym musi być ekspertem w konkretnym temacie, nawet jeśli miałyby 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 ukrywaniem niedociągnięć w ramach wyznaczonej roli.
- **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 zależy często dużo bardziej od posiadania jasnego obrazu zagadnień niż 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.

¹⁸ H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje...*, op. cit., s. 9, 68, 85, 150.

- **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 wykonać czas na przemyślenie podstawowych procedur związanych z przygotowaniem prezentacji. Dobrze jest zgromadzić informacje, uporządkować wywiad, uprościć język. Staranne wcześniejsze przygotowanie informacji pozwala na pełną ich kontrolę. Koniecznym staje się tutaj wyjaśnienie wszystkich zagadnień po kolei w prostych bezpośrednich słowach.
- **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 rozpraszenie 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.
- **Wydawanie dobrej oceny.** Poprawna ocena jest trudnym do zdefiniowania pojęciem. Oznacza bowiem więcej niż jedynie uzyskanie poprawnej odpowiedzi, ponieważ dobre rozwiązanie można osiągnąć także dzięki szczęśliwemu 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 obmyślonych 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.
- **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.
- **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 przekonujące, jeśli mają szersze, bardziej ogólne zastosowanie.

- **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 przestudiować 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.
 - **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 „oboju 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 spodziewać¹⁹.
- Umiejętności niezbędne w prowadzeniu negocjacji przedstawia się w dwóch grupach: konwencjonalne umiejętności negocjacyjne i niekonwencjonalne umiejętności negocjacyjne.

7.7. Wybierz swój styl negocjowania

Analizując proces negocjacji pod kątem stylów ich prowadzenia, wyróżnia się:

- **styl unikania**, charakteryzuje się ignorowaniem konfliktu, neutralnością, wypowiedziami w formule niezobowiązującej; podejściem typu przegrany/prze-grany;
- **styl konfrontacyjny**, to styl, w którym konflikt postrzegany jest jako zagrożenie pozycji; konflikt jest duszony „w zarodku”, a gdy jest rozwinięty, negocjator stara się go opanować przez wymuszenie posłuszeństwa; inne cechy

¹⁹ T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 108–109.

- charakterystyczne tego stylu to: groźby, umniejszanie znaczenia przeciwnika; podejście wygrany/prze-grany;
- **styl przystosowania**, którego cechy charakterystyczne to niechęć wobec konfliktu, rozmywanie konfliktu zanim się pojawi, zapominanie, tworzenie „mieszanej” atmosfery przez komplementowanie drugiej strony, wyrażanie zainteresowania życiem osobistym, unikanie niezgadzenia się; podejście przegrany/wygrany (kapitulacja);
- **styl kompromisu**, to postrzeganie 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, konwenansów, procedur, unikanie niepopularnych stanowisk w danej kwestii, separacja skonfliktowanych stron; podejście nieprze-grany – niewygrany/nieprze-grany – niewygrany (prze-ciętność);
- **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 niesztuczny, bez tendencji do stawiania propozycji ekstremalnych;
- **styl patriarchalny** – jego cechy charakterystyczne to: tolerowanie konfliktu dopóki nie narusza on sposobu myślenia patriarchy, stosowanie 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/prze-grany – wygrany („ja” mam zawsze rację);
- ostatnim ze stylów jest **styl oportunistyczny**, który cechuje unikanie konfliktu jako prowadzącego do przykrych konsekwencji, postrzeganie konfliktu w kategorii wygrany/prze-grany i dążenie do nie przegrania, ale bez robienia wroga z tego, który nie wygrał, wykpienie ujawnionego konfliktu; poszukiwanie poparcia, zabezpieczanie się, stosowanie technik manipulacyjnych, szukanie wygrany – nieprze-grany – pozornie przegrany/pozornie wygrany – niewygrany²⁰.

Podana wyżej typologia uzupełniana jest jeszcze przez wyróżnienie **stylu rzeczowego**. To styl negocjowania, który pozwala na uniknięcie wyboru pomię-

²⁰ R. Jurkowski, *Negocjacje...*, op. cit., s. 386–387; Z. Nęcki, *Negocjacje w...*, op. cit., s. 36–37.

dzy stylem kooperacyjnym a rywalizacją. Odwołuje się on do konsekwentnego traktowania negocjacji jako działania na dwóch poziomach – na poziomie interaktywnej wartości, o jakie chodzi (finanse, usługi, towary itd.) oraz na poziomie stosunków międzyludzkich, towarzyszących każdemu spotkaniu się ludzi – negocjatorów. Istotą tego stylu można przedstawić w postaci czterech zasad, mających zastosowanie niemal w każdej sytuacji:

- niemieszanie 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 wymyślenie 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 strony²¹.

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

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”.

Styl I nosi nazwę **aktywno-kooperacyjnego** i charakteryzuje się aktywnym i drobiazgowym analizowaniem detali, dążeniem do logicznego i rzeczowego rozważenia argumentów, odpornością na Styl II – **pasyno-współpracujący** (inaczej nazywany pasyno-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, przejmowania inicjatywy, spontaniczności graniczącej z narzucaniem innym swoich rozwiązań, okazywaniem uczuć negatywnych, takich jak irytacja i niezadowolenie.

Ostatni ze stylów (styl IV) – **pasyno-walczący** to styl, którego cechami są: umiejętność utrzymania dobrych układów interpersonalnych dzięki zręczności dyplomatycznej, otwartość, empatyczne zdolności wczuwania się sytuację i tok myślenia innych oraz delikatność ich traktowania, niechęć do przejmowania inicjatywy²². Alternatywną typologię stylów negocjowania prezentuje tabela 7.2.

²¹ Z. Nęcki, *Negocjacje w...*, op. cit., s. 38.

²² Tamże, s. 184–188.

Tabela 7.2. Opis stylów negocjacyjnych w typologii E. Masłyk-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, sprostania wyzwaniom. Pobudzanie siebie i innych. Umiejętność korzystania z okazji. Szybkość w działaniu. Odporność na napięcia. Wnoszenie nowych pomysłów, drażnienie spraw.	Zaufanie i wiara we wspólne wartości. Przyjęcie wysokich standardów. Niezależne myślenie uwzględniające tzw. wyższe zasady. Wnoszenie propozycji we wspólnym interesie. Rozwaga, służenie pomocą. Często pełnienie roli pomostu między stronami.	Zdolności dyplomatyczne i duże doświadczenie społeczne. Pomoc w kształtowaniu pozytywnego klimatu, łatwość we wnoszeniu nowych problemów, podejść. Wrażliwość na rozwiązania integratywne. Elastyczność.
Mniej pozytywne aspekty stylów, zwłaszcza gdy stosuje się je z przesadą.	Przeładowanie detalami. Brak zdolności do improwizacji. Mała wrażliwość na klimat dyskusji.	Apodyktyczność. Dawanie innym zbyt mało szans. Impulsywność i niecierpliwość.	Wpadanie w ton pouczenia, mentorstwa. Ciągłe nawiązywanie do ideałów, wspólnie podzielanych wartości. Może to prowadzić do braku realizmu.	Wykazanie zbyt małego uporu. Niechętnie zajmowanie stanowiska. Ambivalentność.
Tendencje konfliktowe zawarte w stylach.	Upieranie się. Gromadzenie dowodów na to, że ma się rację.	Nieustępowanie nawet wówczas, gdy jest się świadomym popełnionego 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. Utracone iluzje powodują wycofanie się z negocjacji.	Zbyttna skłonność do kompromisu. Zbyt szybkie poddawanie się w imię zachowania harmonii. Nadmiar dobrej woli.

Źródło: E. Masłyk-Musiał, *Spółczesność i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 149.

Zaprezentowane w tabeli style negocjowania wynikają z modelu negocjacyjnego, przy tworzeniu którego bierze się za podstawę dwie osie, 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 proceduralna negocjacji, która przebiega wzdłuż kontinuum: odkrywczność – zachowawczość.

Jednym z najważniejszych **psychologicznych aspektów negocjowania** są **emocje**. Specyfika ich działania uwidacznia 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 stołu negocjacji generują emocje po drugiej stronie, napięcie jednej ze stron udziela się drugiej. W tej sytuacji wpływ emocji na negocjacje jest bardzo wyrazisty i sprowadza się do tego, że zadaniem trudnym staje się zachowanie pełnej kontroli nad wypowiedzianymi słowami i podejmowanymi 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 przyjęcie, 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 oznajmić 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 niewyraźnych 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 podsycy się w ten sposób ognia, umożliwiając 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 problemu w negocjacjach. Ludzka percepcja bywa jednostronna, subiektywna, co ma niebagatelny wpływ nie tylko na przebieg konfliktu, o czym pisaliśmy wcześniej, ale także na proces negocjacji. Percepcja może przesądzać o fałszywym zinterpretowaniu sytuacji jednej ze stron, co powoduje, że strona ta czuje się źle rozumiana, niedoceniana, nieszanowana. 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 słuszność 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 przerzucania winy za różnicę w postrzeganiu, możliwe 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 odmiennych 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 porozumienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów²³.

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 jedyny sposób przesądający o tym, czy uda się zdobyć zaufanie partnerów negocjacyjnych. Zasady etyki w negocjacjach sprowadzają się do walki o swoje, ale walki zgodnej z normami współżycia międzyludzkiego.

²³ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do...*, op. cit., s. 53-63.

8

Grupa wobec zmian

Streszczenie

W każdym człowieku, a tym samym w każdej grupie ludzi, najbardziej wartościowe jest immanentne dążenie do rozwoju. To oznacza konieczność porzucenia bezpiecznej przystani dnia dzisiejszego, porzucenia „wczorajszych rozwiązań” na rzecz wizji przyszłości. Kluczem do tego jest zmiana. Zmiana, która często rodzi się w bólach, której towarzyszą bardzo silne emocje, która może być – przynajmniej na początku – odrzucana mentalnie przez zespół lub jego część. Jednak nie ma dla niej alternatywy. Stare powiedzenie, że *kto stoi w miejscu, ten się cofa*, można zastosować jako sugestywny dowód na to, że zmiana jest koniecznością. I choć rodzi lęk, niepewność, czasowy spadek motywacji i wyników działania, ostatecznie może stanowić klucz do sukcesów indywidualnych i grupowych. O jej przebiegu decyduje szereg mechanizmów psychologicznych i społecznych, których znajomość jest niezbędna, by pozyskać akceptację ludzi dla zmian i autentyczne zaangażowanie w ich realizację. Korzyści wynikające ze zmian mogą ujawnić się tylko w grupach tworzących kulturę zaufania, w zespołach, którym przewodzą mądrzy i etyczni liderzy.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co uzasadnia potrzebę zmian?
- Jaka jest zależność między zmianą i wynikami działania grupy?
- Jakie są źródła i rodzaje zmian?
- Jak przebiega zmiana?
- Dlaczego zmiana jest procesem bolesnym?
- Jak ludzie najczęściej reagują na zmianę?
- Czym są: stres i panika?
- Dlaczego zmiana wymaga zaufania?
- Co charakteryzuje kulturę zaufania?
- Jakie są postawy wobec zmian?
- Jak lider grupy może radzić sobie z oporem wobec zmiany?
- Jakie niebezpieczeństwa wiążą się z konformizmem i indoktrynacją?

8.1. Dlaczego zmiana?

Zmiana jest tematem bardzo często podejmowanym przez specjalistów zarządzania. Zarządzanie zmianą stało się hasłem powszechnym, nośnym, wręcz modnym, czego dowodem jest bardzo duża liczba publikacji naukowych i popularno-naukowych poświęconych temu zagadnieniu. Publikacje te wychodzą naprzeciw potrzebom organizacji, które bardzo intensywnie doświadczają potrzeby wiedzy i konkretnych operacyjnych umiejętności przeprowadzania zmian i zarządzania zmianami.

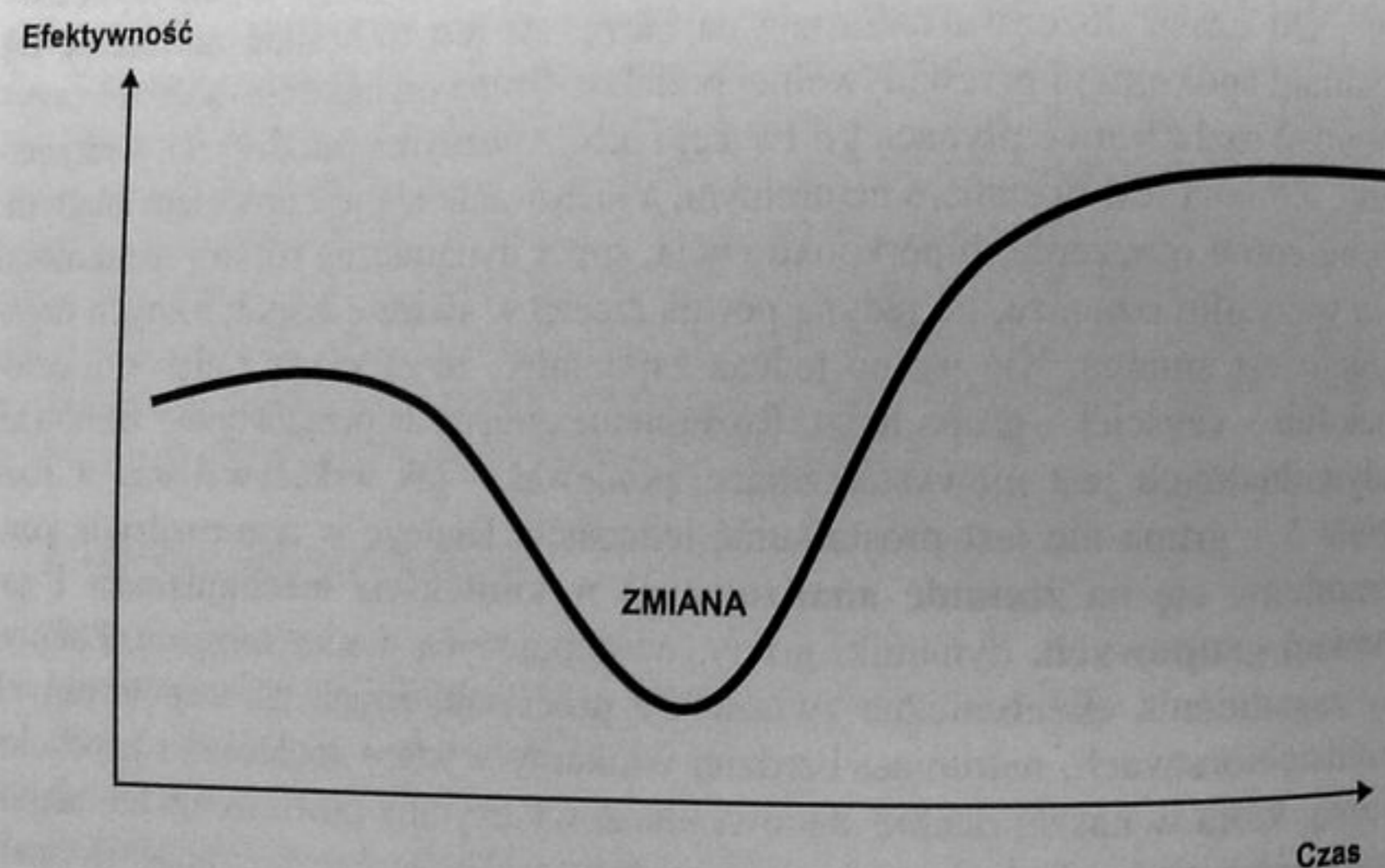
Czynniki, które powodują zamianę mogą mieć charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Nasze postrzeganie grupy w obliczu zmiany musi być pochodną świadomości, czy zmiany, które zachodzą w grupie realizują się w ramach istniejącej struktury, istniejącego systemu, czy też zmiany modyfikują sam system, jakim jest grupa. Ten drugi rodzaj zmian najczęściej wprowadzany jest od zewnątrz i pociąga za sobą odmienne konsekwencje emocjonalne oraz potrzebę innego kierowania zmianą¹.

Współczesne organizacje, grupy, zespoły mogą funkcjonować na wiele różnych sposobów. Część przyjmuje taktykę okrętu płynącego po „spokojnym morzu”. Od czasu do czasu natrafiają na burzę, ale jest to krótkie zakłócenie tej skądinąd spokojnej i przewidywalnej podróży. Grupa/organizacja może też przypominać małą tratwę płynącą po rwącej rzece z licznymi, burzliwymi wodospadami. Zmiana jest tu stanem naturalnym, a kierowanie nią jest procesem ciągłym. Turbulentne otoczenie, hiperkonkurencja, super dynamiczny rozwój technologii – to wszystko oznacza, że jedyną pewną rzeczą w świecie współczesnych organizacji jest zmiana. Nie wolno jednak zapomnieć, że za każdą z nich stoi człowiek lub – częściej – grupa ludzi. Rozumienie zmiany w perspektywie zachowań indywidualnych jest niewystarczające, ponieważ – jak wskazywaliśmy w rozdziale 5 – grupa nie jest prostą sumą jednostek. Dlatego w tym rozdziale koncentrujemy się na **zmianie analizowanej w kontekście mechanizmów i zachowań grupowych**, dynamiki grupy, występujących w niej sprzężeń. Pomijamy zagadnienia ekonomiczne związane z procesami zmian we współczesnych przedsiębiorstwach, natomiast bardziej wnikamy w sferę społeczną i psychologiczną, która w naszej ocenie stanowi kluczowy czynnik powodzenia lub niepowodzenia zmiany. I choć w równym stopniu zachodzą one w grupach formalnych i nieformalnych, uwagę naszego Czytelnika koncentrujemy na zjawiskach występujących głównie w grupach zadaniowych, te bowiem – jako podsystemy współczesnych organizacji – najczęściej stoją w obliczu zmian.

¹ Szerzej na ten temat: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 155.

- Czy każda zmiana jest sensowna i celowa? Oczywiście nie! Podstawowym celem zmian powinno być *doskonalenie*. Doskonalenie grupy i jej efektywności, a pośrednio – doskonalenie organizacji, w ramach której grupa funkcjonuje. Tak sformułowany cel zmian nawiązuje do koncepcji OD² i teorii „uczenia się przez doświadczenie”. Zakłada, że³:
- większość ludzi chce odgrywać większą rolę, cieszyć się większym niż obecny prestiżem, rozwijać się w obszarze osobistej wiedzy, umiejętności i samodzielności,
 - większość ludzi dąży do tego, by mieć większy wkład w osiągnięcie celów grupy, niż pozwala na to aktualna sytuacja,
 - ludzie chcą być akceptowani przez grupę i dzięki grupie uzyskują satysfakcję z posiadanych kompetencji,
 - grupa, zespół stanowią najważniejszy punkt odniesienia dla większości ludzi,
 - większość członków zespołu może zwiększyć efektywność swoich działań,
 - formalny przywódca grupy, pełniąc swoją rolę, musi uwzględniać zmienne okoliczności i kontekst czasu.

Rysunek 8.1. Relacja zmiany i efektywności w czasie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 102.

² OD (*Organization Development*) to teoria akcentująca rolę jakości interpersonalnych aspektów życia organizacji, kompleksowe podejście do relacji jednostka – organizacja (por. W. Pasmore, *Organization Change and Development*, „Journal of Management” 1992, nr 6, s. 226).

³ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 39–40.

Celem nadrzędnym zmiany powinien być wzrost efektywności zespołu (por. rysunek 8.1).

Jak wskazujemy na wykresie, zmiana oznacza okresowy spadek efektywności (wydajności, jakości) pracy. Jest to naturalna reakcja na pojawiające się konsekwencje psychologiczne towarzyszące zmianom. Zwłaszcza wówczas, gdy zmiana oznacza, że do dotychczasowych obowiązków członkom zespołu dorzuca się nowe, związane ze zmianą, co bardzo często ma miejsce. Po okresie adaptacji powinien nastąpić wzrost efektywności (wydajności, jakości). Brak wzrostu oznacza porażkę zmiany – jej istoty lub sposobu wdrażania.

8.2. Źródła i rodzaje zmian

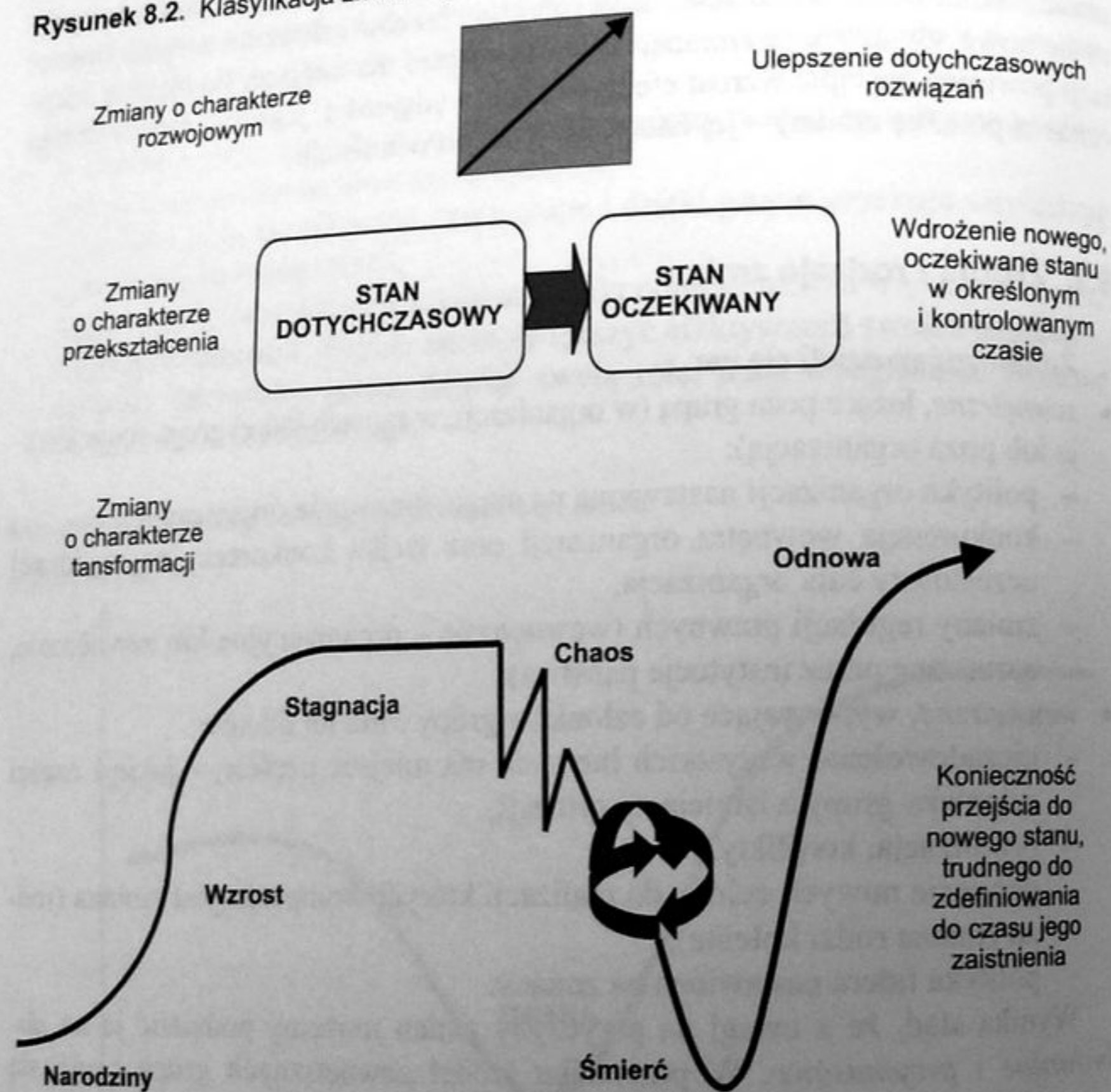
Źródła zmian dzieli się na:

- *zewnętrzne*, leżące poza grupą (w organizacji, w ramach której grupa funkcjonuje lub poza organizacją):
 - polityka organizacji nastawiona na ciągłe innowacje organizacyjne,
 - konkurencja wewnątrz organizacji oraz walka konkurencyjna, w której uczestniczy cała organizacja,
 - zmiany regulacji prawnych (wewnętrzne – organizacyjne lub zewnętrzne, narzucone przez instytucje państwa);
- *wewnętrzne*, wpływające od członków grupy i/lub jej liderów:
 - niezadowolenie wszystkich lub – co ma miejsce częściej – jakiejś części członków grupy z istniejącej sytuacji,
 - rywalizacja, konflikty,
 - przyjęcie nowych celów, do realizacji których konieczna jest zmiana (jedna zmiana rodzi kolejne),
 - polityka lidera nastawiona na zmiany.

Wynika stąd, że z uwagi na przyczyny zmian możemy podzielić je na *dobrowolne* i *przymusowe*. W przypadku źródeł zewnętrznych grupa czuje się „zmuszona” do zmian. Często jest to wynik konieczności dostosowania się do sytuacji, która nie jest efektem działania samej grupy i na którą grupa nie ma wpływu. Natomiast źródła wewnętrzne wskazują na zmianę jako skutek mechanizmów „oddolnych” lub procesów zachodzących w grupie. Wymienione źródła wskazują nam na jeszcze jedno kryterium podziału: na zmiany planowe (antycypacyjne) i dostosowawcze (adaptacyjne).

Ciekawą klasyfikację zmian proponuje L. Ackerman⁴ (por. rysunek 8.2). Wyodrębnia: zmiany o charakterze rozwojowym, zmiany o charakterze przekształcenia oraz zmiany o charakterze transformacji.

Rysunek 8.2. Klasyfikacja zmian wg L. Ackerman



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 57.

Wszystkie przedstawione na rysunku 8.2 zmiany różnią takie cechy, jak zasięg, głębokość, stopień możliwości ich zaplanowania oraz kontroli ich przebiegu. *Zmiany rozwojowe* to te, których istotą jest usprawnianie dotychczas wykorzystywanych rozwiązań przy lepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów. *Zmiany o charakterze przekształcenia* zmieniają grupę (organizację) stopniowo,

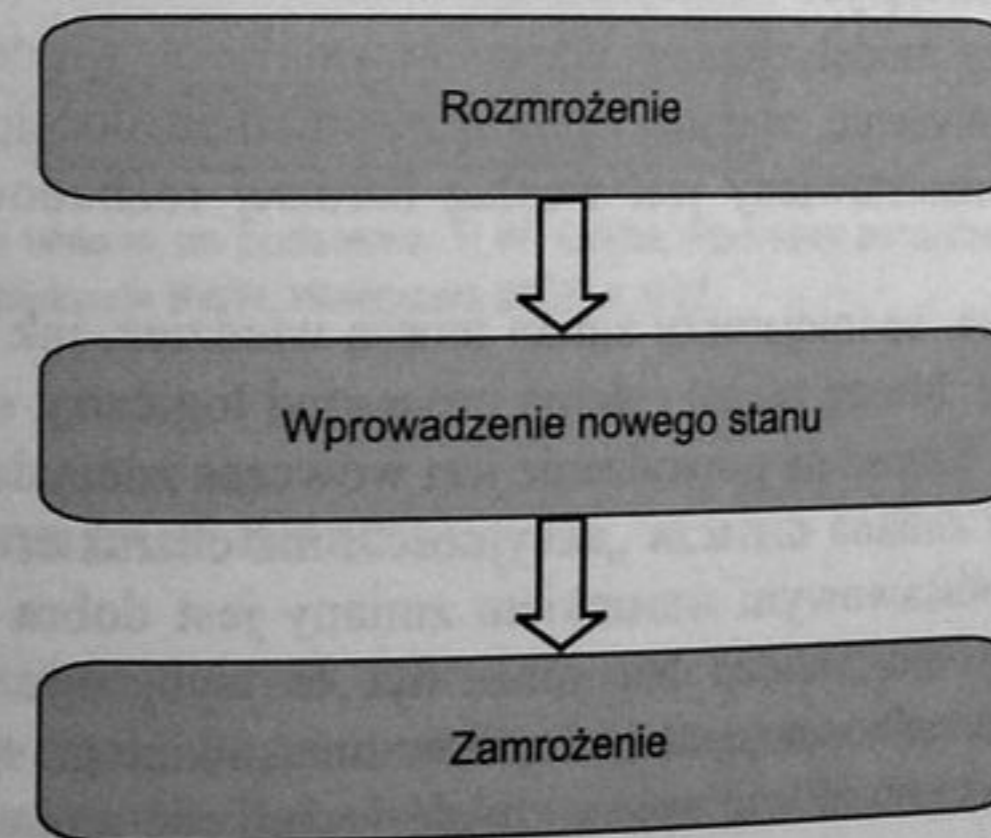
⁴ Za: Tamże, s. 58.

ale zakres zmiany może być bardzo rozległy. Może obejmować sprawy personalne, w tym przywództwo, strukturę, metody i formy działania, realizowane cele, system komunikacji. Ze względu na czas przekształcenia grupa może doświadczać stanu swoistego zawieszenia, kiedy to nie jest już „dawnym” zespołem, ale jeszcze nie jest takim, jakim chciałaby być. Oznacza to okresowy spadek efektywności pracy, motywacji, potencjalne problemy decyzyjne, konflikty. *Zmiany transformacyjne* są niewątpliwie najbardziej radykalne. Mają największy zasięg i głębokość. Często ich elementem jest całkowity rozpad grupy i „odrodzenie się” na całkowicie zmienionych zasadach.

8.3. Przebieg zmiany

Jedną z pierwszych teorii wyjaśniających przebieg zmian jest **teoria pola sił K. Levina**⁵, która ujmuje zmianę jako trzyetapowy proces. Do skutecznego przeprowadzenia zmiany potrzeba rozmrożenia dotychczasowego stanu, przekształcenia go w nowy stan i zamrożenia po zmianie, żeby został utrwalony (por. rysunek 8.3).

Rysunek 8.3. Proces zmiany w teorii K. Levina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 411.

Stan dotychczasowy można uważać za stan równowagi. Rozmrożenie jest niezbędne, żeby odejść od tej równowagi. Można to osiągnąć na jeden z trzech sposobów:

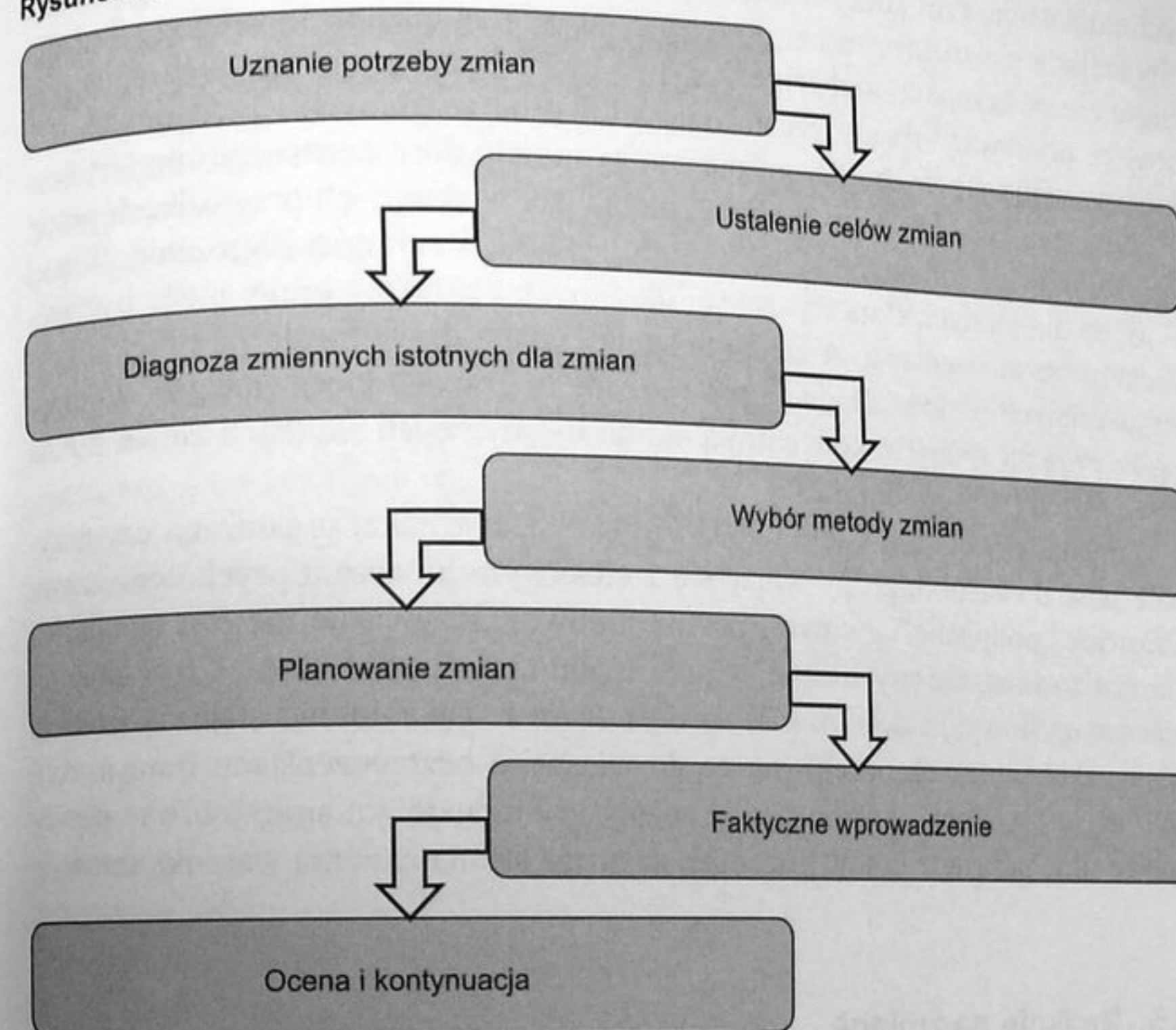
⁵ Za: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 402-404.

- przez zwiększenie sił napędowych, które prowadzą do odejścia od stanu dotychczasowego,
 - przez zmniejszenie sił hamujących, które przeszkadzają w odejściu od istniejącej równowagi,
 - przez kombinację dwóch pierwszych sposobów.
- Równowaga jest porzucana w sytuacji, gdy zespół lub jego część dochodzi do wniosku, że obecne rozwiązania nie przynoszą już spodziewanych efektów. Kiedy już doszło do rozmrożenia, można wdrożyć zmianę. Jednakże samo wprowadzenie zmiany nie daje gwarancji jej utrzymania, trzeba zatem zamrozić nową sytuację, aby można ją było utrwalić w czasie. Jeżeli się tego nie zrobi, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zmiana będzie krótkotrwała i że pracownicy powrócą do poprzedniego stanu równowagi. Celem ponownego zamrożenia jest stabilizacja nowej sytuacji przez zrównoważenie sił napędowych i hamujących. Innymi słowami, aby w grupie doszło do zmiany, musi nastąpić porzucenie przeszłości, a to oznacza potrzebę destabilizacji, przejścia ze stanu „stałego” w stan „płynny” (rozmrożenie). Etap właściwej zmiany to czas najbardziej „emocjonalny”, czas konfrontacji z ryzykiem, z sytuacjami niejednoznacznymi. To także okres eksperymentowania, praktykowania, uczenia się. Pozytywne wyniki tego procesu muszą zostać utrwalone (zamrożone), by nowa jakość powstała po zmianie miała możliwość „zapaść korzenie”. Konieczne jest tu uruchomienie mechanizmów wspierających i wzmacniających.

Jeszcze prostszy model zmiany zaproponował Beer. Model ten obejmuje trzy etapy: niezadowolenie, zmianę i powstanie modelu docelowego. Obecnie przebieg zmiany przedstawiany jest według bardziej rozbudowanego modelu (por. rysunek 8.4).

Z modelu wynika, że inicjatorzy zmian muszą wiedzieć, jak i dlaczego chcą wprowadzić zmianę. Muszą nadać całemu procesowi logiczną, spójną, uporządkowaną sekwencję. Szansa na powodzenie jest wówczas zdecydowanie większa, niż w sytuacji, gdy zmiana oznacza „akcyjność”, ma charakter nieprzemysłany i przypadkowy. Podstawowym warunkiem zmiany jest dobra diagnoza, czyli ustalenie ogólnego celu zmiany. Nie może być to wyłącznie wynik ulegania silnej presji i podporządkowanie się zmianie w imię „świętego spokoju”. Trzeba rozważyć i przedyskutować w grupie wagę i wielkość zmiany. Zidentyfikować klimat, który towarzyszy perspektywie zmiany oraz jej wprowadzaniu, określić ograniczenia krytyczne zmian. Wreszcie to, co wydaje się najważniejsze – aktywne włączenie wszystkich uczestników grupy w proces zmiany.

Rysunek 8.4. Model zmiany



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 412.

8.4. Czy zmiana musi boleć?

Zmianie towarzyszy *ryzyko*, które w języku naturalnym oznacza jakąś miarę/ocenę zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych. Jak wielokrotnie podkreślaliśmy w tej książce, jedną z najbardziej podstawowych i najsilniej działających potrzeb ludzkich jest potrzeba bezpieczeństwa. Zmiany oznaczają porzucenie tego, co „swojskie”, znane i przewidywalne na rzecz nowej, nieznannej, a tym samym niebezpiecznej wizji przyszłości po zmianie. To, kim jesteśmy teraz staje się mniej ważne wobec tego, kim mamy stać się w nowej, zmienionej rzeczywistości. I im bardziej podoba nam się teraźniejszość, nasz zespół i nasze w nim miejsce, tym większą determinację będziemy wykazywać w obronie status quo. Im bardziej głęboka zmiana i im bardziej przewidywany rezultat zmiany odbiega od dotychczasowego spo-

sobu działania, tym zdecydowanie silniejszy opór na wszystkich płaszczyznach. Sprzeciwia się rozum, serce, protestuje intuicja⁶. Ludziom towarzyszy świadomość, że postrzegane niebezpieczeństwo może stać się realnym niebezpieczeństwem, ponieważ zmiany często dzielą ludzi na wygranych i przegranych. Ci, którzy znajdują się w drugiej grupie, mogą utracić dotychczasowy komfort bezpieczeństwa, ale też status, wpływy, pieniądze, w skrajnych przypadkach pracę. Inaczej mówiąc, zmiana, to z jednej strony szansa, a z drugiej zagrożenie. Więcej – to, co dla jednych stanowi szansę, dla innych członków grupy może być źródłem niebezpieczeństwa. A zatem ta sama zmiana dla jednych ma twarz sukcesu, dla innych porażki. Badania prowadzone w grupach kierowniczych wskazują, że częściej grupy te koncentrują się na negatywnych skutkach zmian niż na pozytywach (w proporcji 8:2)⁷.

Zmiana wywołuje u wielu ludzi *urazę*. Praca w danej organizacji czy przynależność do zespołu/grupy wiąże się z ciekawym procesem psychologicznym. Człowiek „podpisuje” z innymi pewną umowę. Oczywiście nie jest to umowa sformalizowana, ale psychiczna, w przestrzeni umysłu człowieka. Uruchamia on schemat myślowy: *ja daję wam X, wy dajecie mi Y*. Taka umowa staje się źródłem silnie zakorzenionych oczekiwań co do własnego bezpieczeństwa, statusu, roli. Jeśli nagle po latach okazuje się, że reguły gry ulegają zmianie, może to powodować silne poczucie urazy; poczucie, że druga strona zmienia warunki umowy.

8.5. Reakcje na zmianę

Jak ludzie reagują na zmiany? Jakże dosadnie odpowiada na to pytanie L. Clarke, opisując przedsiębiorstwo wdrażające zmianę: *Korytarze wypełnione były smutnymi twarzami, spoconymi ciałami i wonią strachu*⁸. Reakcje ludzi na zmiany to przede wszystkim reakcje głęboko emocjonalne: najczęściej obserwujemy obawę, niepokój, złość, bunt, zdenerwowanie, niepewność, czyli całą gamę negatywnych emocji. Zmiana odbija się także na jakości procesów poznawczych: myślenia, wyciągania wniosków, oceniania zjawiska, zapamiętywania. W obliczu chaosu emocjonalnego wywołanego perspektywą zmiany trudniej zebrać myśli, skoncentrować się, zrozumieć potrzebę i istotę zmian. Napięcie towarzyszące zmianom, zwłaszcza tym utożsamianym z zagrożeniem, często znajduje ujście w postaci problemów zdrowotnych. Obserwowany jest przynajmniej czasowy spadek

⁶ Intuicja może być rozumiana jako spontaniczne odczucie różne od tego, które pojawia się po analizie intelektualnej danej sprawy (por. L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 95).

⁷ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, op. cit., s. 97.

⁸ Tamże, s. 102.

motywacji, narasta liczba konfliktów, pojawiają się reakcje depresyjne, takie jak apatia, bierność, utrata poczucia własnej wartości, złowrogie „czarnowidzenie” przyszłości. W zasadzie nie popełnimy błędu, wskazując, że wspólnym mianownikiem wszystkich nieprzyjemnych reakcji na zmianę jest *stres*.

W psychologii *stres* definiuje się jako zespół reakcji organizmu na zdarzenia bodźcowe, które zakłócają stan jego równowagi i wystawiają na próbę lub przekraczają jego zdolność radzenia sobie. Do zdarzeń bodźcowych można zaliczyć szeroki zakres warunków wewnętrznych i zewnętrznych, które nazywane są *stresorami*. Jednym z najczęściej wymienianych środowisk, gdzie dochodzi do sytuacji stresowych, a stresory występują z różną częstotliwością i nasileniem, jest środowisko pracy. Stres w pracy jest powszechnie uznawany za wynik relacji pomiędzy wymaganiami środowiska pracy, a możliwościami i potrzebami pracownika. Negatywnymi skutkami stresu może być pogorszenie psychologicznego funkcjonowania jednostki w postaci:

- emocji lęku,
- gniewu,
- podwyższonego poziomu depresji oraz
- wypalenia zawodowego.

Na poziomie fizycznym stres jest związany z licznymi dolegliwościami układu krwionośnego, trawiennego czy mięśniowo-szkieletowego. Stres zawodowy powoduje także:

- zmniejszenie efektywności pracy,
- spadek wydajności pracownika,
- wzrost liczby wypadków oraz
- absencji.

Jednym z najczęściej pojawiających się czynników wywołujących stres u pracownika są wymagania pracy, w tym szczególnie *zmiany w obszarze wymagań*. Sytuacja stresowa pojawia się wówczas, kiedy wymagania, niezależnie od tego, czy są one fizyczne czy psychiczne, nie są zgodne z możliwościami pracownika, czy są one fizyczne czy psychiczne, nie są zgodne z możliwościami pracownika, lub są po prostu zbyt wysokie, lub są postrzegane jako zbyt wysokie, jednostka musi włożyć wiele wysiłku, by im sprostać. Nieustannie podnosi swoje kwalifikacje, uczy się czegoś nowego, najczęściej nie dostaje za to żadnych gratyfikacji, ponieważ, z założenia, powinna już to umieć. Dany pracownik czuje się wówczas niedowartościowany, nieużyteczny oraz niedoceniony, a takie emocje są idealnym źródłem stresu. Takie same odczucia towarzyszą pracownikowi, któremu stawiane są *zbyt niskie* wymagania. Nie widzi on szansy na rozwój, ponieważ jego zasoby w znacznym stopniu przewyższają zakres obowiązków, które są mu powierzone. Także czuje się niedoceniony, co zwiększa prawdopodobieństwo powstawania stresu.

Kolejnym czynnikiem, który wpływa na zmęczenie psychiczne w miejscu pracy jest niejasno określona rola w grupie. Wskazywaliśmy już, iż nieokreślono-

ność jest immanentną cechą zmian. Jeśli pracownik nie został precyzyjnie poinformowany o swojej roli w trakcie i po zmianie, nie zawsze jest w stanie przewidzieć oczekiwania przełożonych i innych członków zespołu względem siebie.

Bardzo ważnym elementem zmiany jest jej *sensowność*. Kiedy dana osoba jej nie widzi, pojawia się duże prawdopodobieństwo powstania sytuacji stresowych. Udział w grupie zadaniowej powinien być pewnym ciągłym procesem. Jednostka wówczas dostrzega swoje osiągnięcia i może zaplanować dalsze etapy postępowania, które dostarczają właściwej stymulacji oraz dają szansę na wykorzystanie swoich umiejętności. W momencie kiedy nie potrafi zaobserwować sensu zmian, nie jest w stanie planować dalszych etapów swojego działania, a co za tym idzie, nie widzi potrzeby wykonywania swoich obowiązków, gdyż – w jej ocenie – nie prowadzą one do żadnego rezultatu. Człowiek w takiej sytuacji staje się sfrustrowany, pojawiają się u niego negatywne emocje gniewu oraz agresji, co prowadzi do spadku efektywności pracy.

Kiedy pracownik nie dostrzega swojej *pozycji w grupie*, ponieważ nie ma na nią żadnego wpływu, czyli nie podejmuje żadnych decyzji, nie ma szansy udziału w działaniach organizacyjnych związanych z pracą, także dochodzi do powstania stresu. Zaburzona jest wtedy samoocena pracownika, ponieważ nie jest on uznawany za kompetentnego w tej dziedzinie. Jednostka może być poddana szczególnie silnemu obciążeniu psychicznemu, kiedy system komunikacji w sytuacji zmiany nie jest klarowny. Optymalną sytuacją jest łatwy dostęp do informacji na temat wszystkich aspektów planowanych i wdrażanych zmian. Kiedy ta sfera życia zawodowego jest zaburzona, pracownik nie jest w stanie racjonalnie ocenić, czy wykonywany przez niego aktualnie zakres obowiązków jest pożądany czy nie. Czy jego kompetencje będą wartościowe po zmianie, czy też nie. Nie czuje potrzeby poprawy jakości pracy, kiedy nie dostaje informacji zwrotnej na temat swoich działań.

Wymienione dotąd czynniki związane były z organizacją pracy, sposobu funkcjonowania grupy w obliczu zmiany. Można zatem powiedzieć, iż dotyczyły zewnętrznych przyczyn powstania stresu. Istnieją również czynniki wewnętrzne, które są zależne bezpośrednio od danego człowieka i determinują jego sposób spostrzegania i reagowania na stres.

Pierwsza grupa czynników jest związana z *osobowością i temperamentem*. Jednostka, która jest pesymistycznie nastawiona do świata zewnętrznego będzie miała więcej trudności w dostosowaniu się do zasad panujących w zespole i będzie szukała wszystkich możliwych negatywnych aspektów zmian. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, że dostrzeże więcej przyczyn do powstania sytuacji stresowych.

Druga grupa określająca poziom stresu to *system wiedzy i poglądów*. Im większa jest wiedza określana poziomem wykształcenia czy liczbą lat nauki, tym zwykle większa umiejętność skutecznego przeciwdziałania stresowi. Osoby takie

bowiem potrafią znaleźć rozwiązanie różnego rodzaju zdarzeń, których inni członkowie grupy nie dostrzegają. Zatem niektóre problemy w pracy w ogóle ich nie dotyczą, ponieważ rozwiązują je na bieżąco.

Trzecią grupą czynników wpływających na poziom odczuwanego stresu w pracy stanowią pewne *praktyczne umiejętności* radzenia sobie ze stresem, które nabywane są na ogół wraz z doświadczeniem⁹.

W sytuacjach skrajnych reakcja człowieka na sytuację zmiany może przybrać postać paniki. **Panika** (lęk paniczny, napad paniki) w swojej rozwiniętej postaci jest doświadczeniem ekstremalnej trwogi o swoje życie, która występuje bez uchwytneho powodu, a w każdym razie bez przyczyny, która by uzasadniała aż takie przerażenie. Słowo panika jest trafniejsze dla określenia tego przeżycia niż słowo lęk (lęk paniczny). Słowo lęk mylnie sugeruje bowiem, że sprawa ma charakter tylko „psychiczny” albo „psychologiczny” czy wręcz „duchowy”. W rzeczywistości napadowi lęku panicznego zawsze towarzyszą liczne objawy cielesne (somatyczne). Objawy te są często burzliwe i mogą przypominać chorobę serca albo układu oddechowego. Dlatego panika to nie tylko „lęk”, ale zaburzenie (chorobliwe pobudzenie) całego organizmu. Istnieją podstawy, by patrzeć na panikę jako pewien bardzo charakterystyczny zespół symptomów, będący skądinąd przejawem nadwrażliwości lękowej i wegetatywnej, który bardzo często, a może nawet w większości przypadków towarzyszy innym schorzeniom, a zwłaszcza depresji. Żaden opis ani lista symptomów nie oddaje tego, czym są przeżycia człowieka w stanie paniki. Stan ten pozostaje doświadczeniem ekstremalnym i wyjątkowym. Z tym zastrzeżeniem można przytoczyć wykaz objawów uważanych za typowe dla napadu lęku panicznego:

- mocne bicie serca, kołatanie, przyspieszenie tętna,
- pocenie się,
- trudności oddechowe, brak tchu, duszność,
- uczucie dławienia się,
- ból w klatce piersiowej,
- zawroty głowy, uczucie osłabienia, omdlewanie,
- dreszcze lub nagłe uczucie gorąca,
- drżenie,
- nudności lub nieprzyjemne doznania w jamie brzusznej,
- derealizacja lub depersonalizacja,
- obawa przed utratą kontroli nad sobą, szaleństwem,
- obawa przed śmiercią,
- drętwienia kończyn.

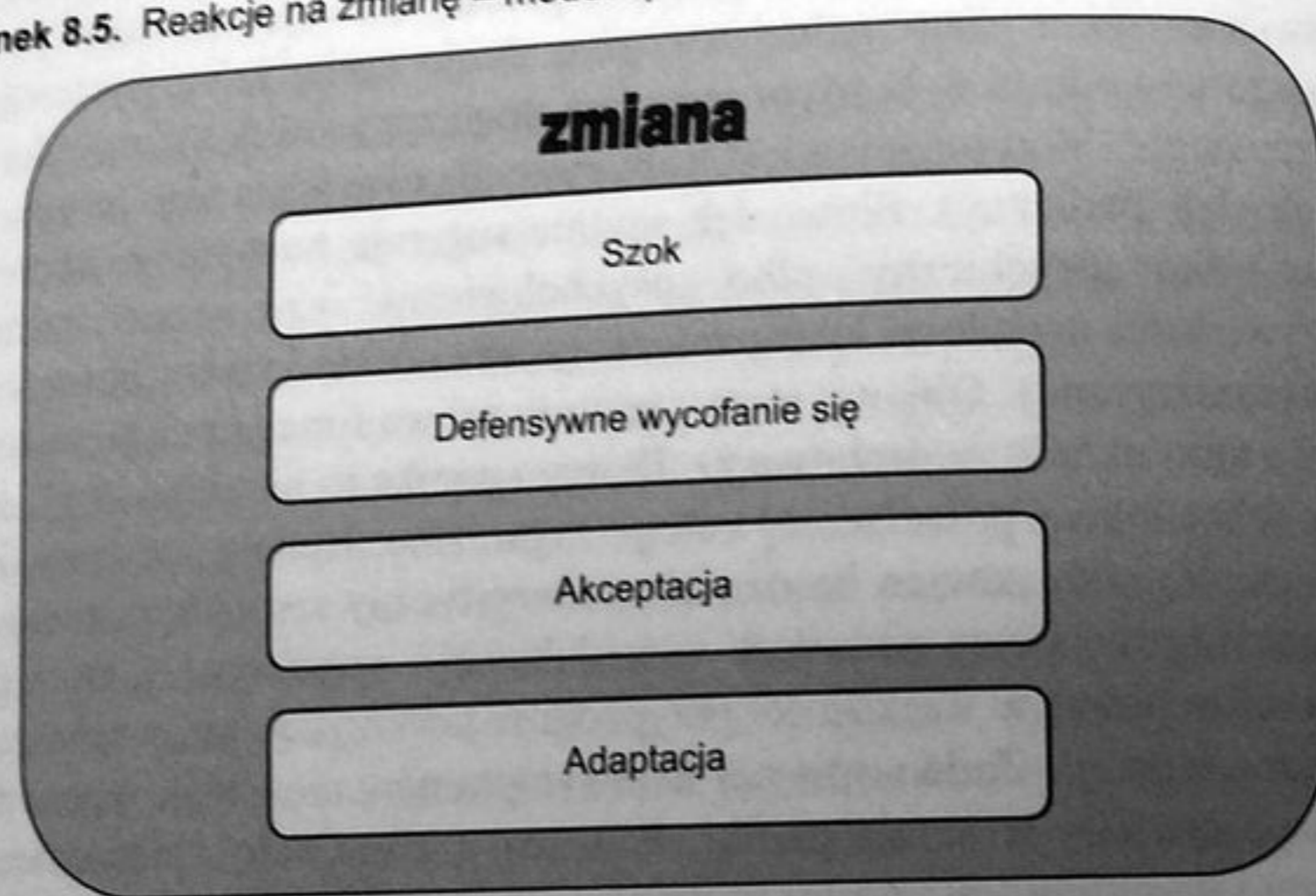
Typowo panika (lęk paniczny) zaczyna się nagle, ale jeszcze narasta, osiąga swój szczyt w okresie kilkunastu minut i trwa do godziny. W okresie napadu

⁹ M. Czarnota, *Czynniki wywołujące stres u pracownika*, www.wieszjak.pl, 27.01.2009.

występuje przynajmniej kilka objawów z podanej wyżej listy objawów. Dość często w okresie ponapadowym utrzymuje się lęk antycypacyjny (przed powtórzeniem się napadu paniki).

Badania nad reakcjami psychicznymi na zmiany pozwoliły na sformułowanie wniosku, że najczęściej przebiegają one w postaci następujących po sobie faz (por. rysunek 8.5).

Rysunek 8.5. Reakcje na zmianę – model uproszczony



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 107.

Nieco bardziej rozbudowany model reakcji proponuje C. Carnall¹⁰. Wymienia on następujące etapy:

- *odmowa* – w sytuacji, kiedy jednostka staje w obliczu zmiany, najczęściej wyraża szczerą i głęboką przekonanie, że jest ona niepotrzebna. Następuje tu często konsolidacja zespołu przeciw zmianie. Jakość, efektywność pracy pozostają na dotychczasowym poziomie;
- *obrona* – kiedy już wiadomo, że zmiana jest oczywista, pojawia się reakcja defensywna. Członkowie zespołu bronią swoich stanowisk pracy, wykonywanych dotąd ról organizacyjnych. Pojawia się szereg negatywnych skutków w postaci obniżenia poczucia własnej godności i spadku motywacji do pracy;
- *odrzućcie* – następuje zmiana perspektywy – ludzie zaczynają patrzeć w przyszłość, uświadamiają sobie, że zmiana jest konieczna. Mimo iż poziom wy-

¹⁰ Za: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 263–264.

- *akceptacja* – ludzie godzą się z zaistniałą zmianą i jej konsekwencjami. Akceptacja jest tym większa, im większy poziom partycypacji poszczególnych osób w procesie modyfikowania i doskonalenia nowych systemów, metod itp.;
 - *internalizacja* – ludzie dobrze rozumieją rzeczywistość „po” zmianie. Wzrasta motywacja, a nowe sposoby funkcjonowania w grupie stają się elementem naturalnego repertuaru zachowań członków grupy.
- Zwróćmy uwagę, że to, jakie etapy reakcji na zmianę pojawią się u konkretnej osoby jest zróżnicowane i uwarunkowane wieloma czynnikami psychologicznymi i mechanizmami społecznymi zachodzącymi w grupie. Inaczej zareaguje na zmianę jej inicjator, inaczej wykonawca. Inna będzie perspektywa liderów, a inna szeregowych członków zespołu. Inaczej zareaguje osoba z wysokim poziomem samooceny, a inaczej ktoś, kto źle myśli o sobie i swoich możliwościach. Jednym z podstawowych zagadnień w doskonaleniu grupy przez zmianę jest kształtowanie środowiska, w którym istnieją otwarta komunikacja i zaufanie.

8.6. Zmiana wymaga zaufania

Pojęciem *zaufania* zainteresowano się pod koniec XX wieku. Mówi się o nim w różnych kontekstach: religijnym, politycznym, ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Jest traktowane jako jedna z najistotniejszych wartości społecznych. Rozróżnia się zaufanie osobiste i zaufanie instytucjonalne (systemowe). Nie do końca wiemy, co zyskujemy dzięki zaufaniu, ale nazbyt dobrze wiemy, co tracimy, kiedy znika każdy rodzaj zaufania. Brak zaufania jest czynnikiem hamującym rozwój, zwiększa bowiem koszty wszelkich interakcji, co istotne jest zwłaszcza w sferze działalności gospodarczej.

Zamiast o braku, może lepiej jest mówić o *kryzysie zaufania*, który występuje wówczas, gdy zwiększa się w relacjach międzyludzkich sfera niepewności, ryzyka i zagrożeń. Nieprzydatne stają się „stare” instrumenty odczytywania (interakcji i zachowań innych jednostek, zmniejsza się przejrzystość struktur i całej organizacji). Ilekroć narasta zagrożenie poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego, porządku społecznego, to w rezultacie rodzi się kryzys zaufania, zarówno międzyludzkiego, jak i w stosunku do instytucji społecznych. Czy w to miejsce rodzi się cynizm? P. Sztompka twierdzi, że tak i utożsamia „kulturę cynizmu” z „kulturą nieufności”¹¹. Nie wydaje się to uzasadnione, ponieważ nieufność nie

¹¹ Por. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2007.

jest tożsama z cynizmem. Narastająca nieufność i rozczarowanie stają się pożywką dla zachowań cynicznych, których skrajne formy nie poddają się łatwo racjonalnej analizie.

Zaufanie nie powstaje od razu. Jeśli spojrzenie komuś w oczy rodzi natychmiastowe zaufanie, to jest ono przejawem naiwności. Starsze osoby często padają ofiarą takiej filozofii życia. Aby zaufanie mogło powstać i się umocnić, muszą zaisztnić określone warunki. Tworzone teorie zaufania zwracają przede wszystkim uwagę na owe warunki. P. Sztompka zaproponował w miarę szerokie rozumienie zaufania w socjologii. Nie ma tu miejsca, żeby przedstawić wszystkie elementy poglądu autora, z konieczności zwrócimy uwagę na te, które odnoszą się do małych grup społecznych.

Zdaniem P. Sztompki zarówno zaufanie, jak i nieufność są swoistymi zakładami na temat przyszłych niepewnych działań innych ludzi. Słowo „zakład” oznacza podjęcie decyzji o uczestnictwie i do tego decyzji obarczonej znacznym ryzykiem. Nawiązanie znajomości przez Internet, przynajmniej w fazie wirtualnej, jest minimalnie ryzykowne. To czy osobę, z którą korespondujemy obdarzamy zaufaniem, czy nie – nie ma znaczenia, dopóki się bawimy. Inaczej bywa w przypadku świadomie podjętej decyzji „wejścia w biznes” z drugą osobą. Z podjęciem takiej decyzji wiążą się następujące oczekiwania:

- **efektywnościowe** (oczekujemy prawidłowych, regularnych, przewidywalnych działań partnerów):
 - mocniejsza wersja (oczekiwane: racjonalności, kalkulacji),
 - najmocniejsza wersja (oczekiwane: kompetencji, sprawności, skuteczności, wydajności w działaniu);
- **aksjologiczne** (dotyczy właściwości działań; oczekujemy: odpowiedzialności, sprawiedliwości, działania fair, pryncypialnego, prawdomównego);
- **opiekuńcze** (np. oczekiwanie bezinteresownego dbania o nasze sprawy, szlachetności, pomocności, wręcz altruizmu).

Jaka jest szansa przegranej, czyli doznania zawodu naszego zaufania? Otóż rośnie ona w miarę stawiania partnerowi (partnerom) coraz to mocniejszych wymagań na „skali zaufania”. Odwrotna logika działa z wyrażaniem nieufności. Najmniej ryzykownym zakładem jest uznanie, że inni będą działać egoistycznie i interesownie, dbając tylko o własne sprawy (podejście realistyczne). Może występować także *pesymistyczne przekonanie* o amoralności, stronnictwie, oszukańczości, kłamliwym, oportunistycznym działaniu innych ludzi. Z kolei *paranoiczne przekonanie* to sądzenie, że inni są irracjonalni, działają przypadkowo i chaotycznie.

W życiu społecznym, zauważa P. Sztompka, może powstać też w świadomości jednostki (jednostek) tzw. **uogólnione zaufanie**, czyli niezachwiana wiara w rzetelność ludzi i instytucji. Jest to kategoria raczej modelowa (weberowski typ idealny). Można sobie teoretycznie wyobrazić jednostkę, która nigdy wcześniej nie doznała zawodu i nie wie, co to jest nieufność.

P. Sztompka wyróżnia kilka rodzajów zaufania:

- osobiste (do konkretnych osób),
- pozycyjne (do ról społecznych, zawodów, stanowisk, urzędów),
- komercyjne (do towarów, produktów określonej marki, firmy),
- technologiczne (do systemów technicznych np. komunikacyjnych, telekomunikacyjnych, energetycznych, informatycznych),
- instytucjonalne (do bytów organizacyjnych łączących anonimowe zbiorowości uczestników, np. uniwersytet),
- systemowe (odnosi się do całego systemu społecznego, jest to poziom najbardziej abstrakcyjny, np. ustrój, cywilizacja, gospodarka).

Ciekawie brzmi kategoria „bilansu zaufania”, czyli rozpoznania (świadomości), kogo się lubi, a kogo nie lubi, komu się ufa, komu nie (definicyjnie: *zestaw obiektów i osób, którym się ufa i którym nie ufa*). Wtedy gdy zaufanie bądź nieufność są wyrażone w ten sposób – tworzy się tzw. **kultura zaufania (nieufności)**. Ta pierwsza sprzyja okazywaniu zachowań otwartych, innowacyjnych działań, podnosi poziom mobilizacji, prowadzi do połączenia wspólnot oraz rozwija potencjał grupy. Wspólny sukces podnosi wzajemne zaufanie, porażki raczej implikują nieufność i podejrzliwość.

Od czego zależy umacnianie się kultury zaufania? Do kryteriów bezpośrednich (immanentnych), dotyczących osób i obiektów, które bierzemy pod uwagę, „skalując” swoje do nich zaufanie, są zaliczane:

- **reputacja** (im mamy głębszy horyzont wiedzy na temat osoby/obiektu tym pewniej znamy jej reputację, a tym samym skuteczniej dokonujemy ekstrapolacji na nasze zaufanie do niej; kryterium najbardziej niezawodne);
- **osiągnięcia** (nie muszą być z zakresu stałej działalności, mogą być przypadkowe);
- **fizjonomia** (symbole zewnętrzne, rekwizyty; najmniej miarodajne kryterium).

Do kryteriów pośrednich są zaliczane:

- **kontekst strukturalno-systemowy**, który zawiera odpowiedź na pytanie: czy istnieją jakieś **instytucje wymuszające** działania godne zaufania, zmniejszając szanse arbitralności oraz nadużyć, np. sądy, trybunały, niezależne media itp.;
- **osobista ufność lub nieufność**, rozumiane jako stałe cechy osobowościowe, które tworzą się w procesie wczesnej socjalizacji oraz późniejszych doświadczeń w obcowaniu z innymi. Istotnymi cechami np. osobowości paranoidalnej są: podejrzliwość, nieufność, nadwrażliwość w stosunkach międzyludzkich. Podejrzliwość sprawia, że ludzie tego typu stale mają się na baczności, oczekując od innych krzywdy, przykrości, wietrząc ukryte wrogi motywy w postępowaniu innych, podejrzewając o brak lojalności wobec siebie;
- **zaufanie (nieufność) jako „społeczne reguły”**, jako normatywne lub kulturowo zdeterminowane oczekiwania i przekonania o wartości kogoś lub czegoś, co budzi większe zaufanie, np. protestanci są postrzegani jako godniejsi za-

ufania, niż osoby innych wyznań; do niedawna rozpowszechnione było przekonanie, że godne zaufania są samochody niemieckie.

Tak więc zaufanie jest z jednej strony, funkcją cech jednostkowych, wśród których na wyróżnienie zasługuje orientacja społeczna, trwałość przekonań i postawa (np. zasadnicza), a z drugiej, doświadczeń osobistych związanych z przynależnością do grup i okazywanych sobie dowodach sympatii lub antypatii. Umacnianie zaufania przebiega równoległe z rozwojem grupy. Grupa, w której się ono nie pojawi, będzie mało efektywna w sensie produktywności. Niemożność zaufania sobie nawzajem w trakcie realizacji wspólnego przedsięwzięcia powoduje bowiem, że jednostkowy wkład wysiłku staje się mniejszy, a podział zadania na etapy przebiega z oporami (jeśli nie jesteśmy pewni, czy osoba wykonująca poprzednią czynność w cyklu produkcyjnym zrobiła to dobrze, to możemy się obawiać np. o swoje bezpieczeństwo).

8.7. Postawy wobec zmian

Problematykę postaw podejmowaliśmy już w poprzednich częściach tej publikacji. Przypomnijmy zatem tylko, że pod tym pojęciem rozumiemy względnie trwałe, uwarunkowane głównie środowiskowo, ustosunkowanie się człowieka do innej osoby, zjawiska, sytuacji. Każda postawa ma swój aspekt poznawczy, emocjonalny i behawioralny. W kontekście omawianej problematyki zmian ważne wydaje się postawienie pytania o postawy ludzi wobec zmian. Postawa wobec zmian oznacza wyrobienie sobie opinii (płaszczyzna intelektualna) przez rozumienie, stawianie pytań, poszukiwanie celu i sensu; powstanie nastawienia emocjonalnego (popieranie, identyfikowanie się, entuzjazm lub odrzucenie, negacja) i wreszcie – na płaszczyźnie motorycznej – działanie¹². Mamy świadomość, iż jedyną drogą do stworzenia wiarygodnej typologii postaw wobec zmian są obserwacje i wnioskowanie na podstawie konkretnych reakcji ludzi na zmiany. Mimo że postawa jest generalnie uwarunkowana środowiskowo, dostrzegamy tu również znaczący wpływ cech osobowości na postawy wobec zmian. Za najważniejsze uważamy: adaptacyjność, elastyczność myślenia, kreatywność. Z badań E.M. Rogersa¹³ wyłania się rozkład poszczególnych postaw w populacji:

- 2,5% stanowią pionierzy innowacji,
- 13,5% to wczesni adherenci (ci, którzy szybko stają się zwolennikami zmian),
- 34% to tzw. wcześniejsza większość,
- 34% stanowi późniejsza większość,
- 16% to spóźnieni maruderzy.

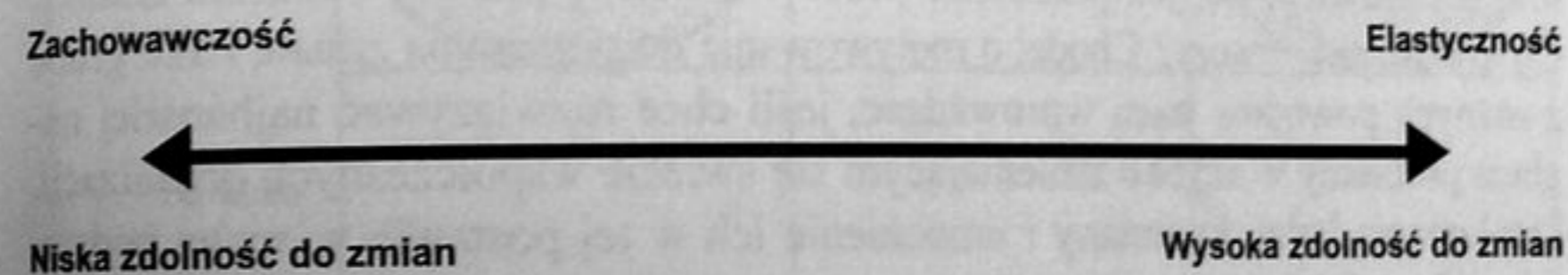
¹² Za: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne...*, op. cit., s. 156.

¹³ Za: J. Penc, *Innowacje i zmiany...*, op. cit., s. 265.

- Równie interesująco dzieli postawy wobec zmian J.C. Maxwell¹⁴:
- *nowatorzy (wizjonerzy)*, którzy zgłaszają pomysły na zmiany, nowe idee, choć jednocześnie nie są decydentami,
 - *osoby przyjmujące nowe pomysły natychmiast* po zapoznaniu się z nimi, przyjmujący pomysły *po pewnym czasie*, reagujący racjonalnie na opinie innych,
 - *przyjmują pomysły po dłuższym czasie*, przeciwni zmianie, ale dający się przekonać, jeśli większość je popiera,
 - *konserwatyści*, przeciwni zawsze wszelkim zmianom.

Przedstawione typologie postaw dotyczą przede wszystkim poszczególnych członków grupy. Trzeba jednak podkreślić, iż grupa jako całość także posiada określony poziom elastyczności, tym samym zdolności do zmian (por. rysunek 8.6). Jest on pochodną postaw jej członków, ale także mechanizmów grupowych działających wewnątrz grupy.

Rysunek 8.6. Skala dostosowania grupy do zmian



Źródło: Opracowanie własne.

Postawy wobec zmian są często na tyle negatywne, iż opisuje się je pod wspólną zbiorczą nazwą „opór przeciw zmianom”. Jakie są najczęstsze przyczyny oporu? Są to¹⁵:

- **Brak uświadomienia sobie rzeczywistego problemu**
Istniejąca sytuacja postrzegana jest jako zadowalająca, zatem decyzja o zmianie oceniana jako pozbawiona podstaw.
- **Odsuwanie zidentyfikowanego problemu na drugi plan**
Problem jest dostrzegany przez członków grupy, ale traktowany jako mało znaczący. Członkowie zespołu w dużej części odrzucają potrzebę zmiany, a tych, którzy ją forsują, traktują jako osoby, które źle oceniają priorytety grupy.
- **Brak znajomości i/lub rozumienia rozwiązania**
Problem jest dostrzegany i uważany za istotny, ale dominuje postawa odrzucenia zmiany z powodu niezajomości sposobu rozwiązania problemu. Przyczyną jest tu zwykle brak jasnej wizji zmiany i błędy w komunikacji.

¹⁴ J.C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1994, s. 84.

¹⁵ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami...*, op. cit., s. 151–152.

- **Odrzucenie rozwiązania**
Problem i metody jego rozwiązania są znane, ale nieakceptowane. Tym samym odrzucona jest idea proponowanej zmiany. Występuje silna obawa przed antycypowanymi konsekwencjami rozwiązania.
- **Środki**
Członkowie grupy eksponują problem niewłaściwych terminów i/lub kosztów rozwiązań. Często jest to fałszywa przyczyna oporu wobec zmiany, maskująca opisane wcześniej.
- **Brak korzyści rzeczywistych lub wymaginowanych**
W takiej sytuacji nie ma zainteresowania ani problemem, ani metodą jego rozwiązania, ani środkami.

8.8. Jak lider grupy radzi sobie z oporem?

Niemal każdego dnia przywódcy formalni i nieformalni, liderzy grup i zespołów zastanawiają się, jak przekonać pracowników do przeprowadzenia zmiany. Co to dokładnie znaczy? Chodzi o motywowanie do popierania zmian, które grupa z różnych powodów musi wprowadzać, jeśli chce rozwiązywać najbardziej naglące problemy w szybko zmieniającym się świecie współczesnych organizacji. Przekonanie ludzi do zmiany i umocnienie ich w tej postawie wymaga podstawowych umiejętności:

- łączenia różnych stylów przywództwa: wykorzystanie zalet każdego z nich i stosowanie najodpowiedniejszego w danej sytuacji,
- jasnego, stałego i atrakcyjnego informowania o najpoważniejszych przedsięwzięciach i zmianach potrzebnych do ich realizowania.

O powodzeniu lub niepowodzeniu zmiany często decyduje przywódca grupy (formalny i/lub nieformalny). Jego najważniejsze zadanie to określenie wizji zmiany – jej celu i przebiegu. Wizja pozwala nadać zmianie określony porządek, przeprowadzenie jej według spójnej koncepcji, przedstawienie realnego obrazu przyszłości. Stanowi najważniejsze uzasadnienie zmiany, wyjaśnia jej sens, kierunek, zasięg oraz antycypowane efekty. Oczywiście wizja powinna być jasna i zrozumiała dla członków grupy, a cel zmiany na tyle atrakcyjny, by zjednoczył ludzi i motywował ich do działania. Cel zmiany powinien odwoływać się do sfery racjonalnej, ale jednocześnie powinien stanowić silny bodziec emocjonalny, ponieważ tylko taki ma szansę na realizację funkcji motywującej celu. Zatem wizja nadaje sens zmianie, odzwierciedla jej podstawowe założenia i może zapewnić zaangażowanie członków zespołu bez zbędnej presji ze strony przywódcy¹⁶.

¹⁶ Por. G. Bartkowiak, *Umiejętności kierownicze wykorzystywane w procesie zarządzania zmianami*, [w:] *Zmiany we współczesnych organizacjach*, praca zbiorowa pod redakcją K. Krzakiewicza, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2006, nr 76, s. 18–28.

Szkolenie i komunikacja mogą zmniejszać opór wobec zmian, ułatwiając pracownikom zrozumienie ich logiki. Lider grupy musi przewidywać potencjalne źródła oporu wobec zmian i na bieżąco monitorować poziom akceptacji dla podejmowanych działań. Jeżeli opór jest mniejszy, niż pierwotnie przewidywano, można to potraktować jako warunki sprzyjające zmianom. Sytuacja, w której trudności są większe niż się spodziewano stanowi czynnik niebezpieczeństwa i może spowodować fiasko wprowadzanych zmian (por. rysunek 8.7).

Rysunek 8.7. Macierz śledzenia poziomu akceptacji zmian

Przewidywane trudności

Duże	Niebezpieczeństwo		Sprzyjające warunki
Średnie			
Małe			
	Większe niż przewidywane	Takie jak przewidywane	Mniejsze niż przewidywane

Rzeczywiście napotkane trudności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 160.

W procesie zarządzania zmianą szczególnie ważna jest prawidłowa komunikacja. Znaczenie komunikacji prezentowaliśmy szczegółowo w rozdziale 6. Skupimy się zatem wyłącznie na tych aspektach, które dotyczą bezpośrednio komunikacji w sytuacji zmiany. Pełni ona fundamentalną rolę i często jest podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie lub niepowodzeniu zmian. Cele komunikowania się w obliczu zmian to przede wszystkim:

- umożliwienie członkom grupy poznanie wizji zmian,
- informowanie o przebiegu procesu zmian,
- uzasadnianie zmiany,
- ułatwienie ewolucji poglądów członków zespołu,
- umożliwienie szybkiego reagowania w obliczu trudności,
- upowszechnianie postaw i zachowań wspierających zmiany.

Brak otwartej komunikacji w grupie objętej zmianą rodzi pole do powstawania plotek i pogłosek. Im mniej informacji z formalnych, potwierdzonych źródeł, tym większa przestrzeń dla ludzkiej wyobraźni, fantazji, konfabulacji. Dlatego wyeksponujmy to raz jeszcze – jeżeli wyjaśni się potrzebę i logikę zmiany poszczególnym osobom i grupie jako całości, droga do skutecznej zmiany jest zdecydowanie ułatwiona. Opór wobec zmian można zmniejszyć lub całkowicie wyeliminować, angażując zainteresowanych w sam proces projektowania zmiany. Zwłaszcza dla wyeliminowania emocjonalnych konsekwencji zmian ważny jest tu proces wzajemnego wsparcia i ukierunkowanie myślenia w stronę potencjalnych pozytywów. Nie bez znaczenia są tu procesy negocjacyjne, o których pisałem w rozdziale 7. W wielu sytuacjach lider zmiany musi negocjować z faktycznymi lub potencjalnymi oponentami. Zdarza się, co podkreślamy z przykrotycznymi lub potencjalnymi oponentami. Zdarza się, co podkreślamy z przykrotycznymi, że przełamywanie oporu wobec zmian następuje w sposób głęboko nieetyczny. Wśród takich metod, niestety stosowanych w praktyce, można wymieścić różne formy wymuszania lub manipulacji. Oczywiście można zmusić członka grupy lub zespół jako całość do pogodzenia się ze zmianą, np. grożąc różnymi formami wykluczenia, jednak jest to działanie bardzo krótkowzroczne, ponieważ niemal na pewno spowoduje utratę poparcia ewentualnych zmian w przyszłości. Równie nieetyczne są różnego rodzaju „przekupstwa”, przeciąganie „na swoją stronę” oponentów w zamian za intratne stanowiska czy inne formy korzyści. I wreszcie zwracamy uwagę na pokusę stosowania różnego rodzaju technik indoktrynacji, o których piszemy w następnym podrozdziale.

8.9. Indoktrynacja kłóci się z kulturą zaufania

Kartezjańskie *Cogito ergo sum* może być z powodzeniem wykorzystane do rozważań nad postawami członków grupy wobec zmian oraz sposobach pozyskiwania ich akceptacji dla zmian. Im bardziej człowiek zdolny i skłonny jest do samodzielnego myślenia, tym większa szansa, że zajmie wobec zmiany postawę aktywną lub odrzuci zmianę w sposób świadomy i przemyślany. Inaczej mówiąc: „Myślę, więc jestem”, a im mniej myślę, im częściej powtarzam cudze opinie, tym „bardziej mnie nie ma”.

Reakcja grupy na zmianę i postawy członków zespołu wobec zmian często uzależnione są właśnie od tego, na ile ludzie rozpraszają się na powtarzanie nie swoich opinii, uzależniają się od nich i przyjmują za własne. Dotyczy to zarówno bezkrytycznej akceptacji dla zmiany jak i walki ze zmianą. *Konformizm*, bo o nim tu mówimy, powoduje, że po pewnym czasie człowiek sam nie wie, kim jest. A po jeszcze dłuższym czasie nie potrzebuje tego wiedzieć... Jego umysł nie stawia sobie „zbędnych” pytań. Jest przepełniony gotowymi odpowiedziami, receptami wymyślonymi przez innych.

Jedną z najskuteczniejszych metod manipulowania opiniami konformistów jest *indoktrynacja*. Była i jest stosowana zawsze i wszędzie tam, gdzie istnieje podział społeczny na warstwy rządzące i rządzone, na przywódców i wykonawców. Ci, którzy rządzą (lub którzy chcą rządzić) pragną narzucić pozostałym swój sposób myślenia i swój sposób interpretacji rzeczywistości. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji zmiany, w której inicjatorzy zmian, ich zwolennicy mogą wykorzystywać indoktrynację do pozyskania innych zwolenników zmiany. Z równie dobrym skutkiem indoktrynują oponenti zmian, by utrwalić opór, podgrzewać nastroje, wzmacniać negatywne emocje i dzięki temu uniemożliwić zmianę.

W procesie indoktrynacji dochodzi zatem do starcia dwóch woli i dwóch interpretacji rzeczywistości (idei). Ostatecznym celem indoktrynacji jest sterowanie sposobem, w jaki indywidualny człowiek odbiera i ocenia otaczającą go rzeczywistość. Indoktrynacja zawsze dotyczy będzie całościowego systemu jego poglądów i przekonań. Dzięki odpowiedniego typu działaniom na podświadomość, dzięki pewnym strategiom językowym indoktryner wpływa na umysł i osąd człowieka tak, by *on sam* formułował wygodne dla indoktrynera poglądy. Indoktrynacja jest więc zwykle świadomym działaniem – działaniem nieliczącym się z wewnętrzną wolnością drugiego człowieka. Ingeruje w nasz wewnętrzny system wartości i przekształca go tak, byśmy interpretowali i oceniali rzeczywistość społeczną zgodnie z czymś, z góry ustalonym planem. W konsekwencji, działania człowieka zindoktrynowanego stają się nie tylko przewidywalne, ale i sterowalne. I właśnie dlatego, że indoktrynacja godzi w wolność i niezależność sądów – a zatem najgłębszą godność człowieka – powinna być przez nas rozpoznawana i oceniona jako zdecydowanie nieetyczna.

Istota indoktrynacji polega na tym, abyśmy za własne uznali sądy i opinie z góry przez kogoś ustalone. Nasze sądy różnią się od siebie, ponieważ każdy człowiek ma nieco odmienną wizję rzeczywistości. Inaczej mówiąc, każdy ocenia dostępne mu informacje w oparciu o swój własny system wartości. Poza tym informacje, na podstawie których wydajemy sądy, zazwyczaj nie pokrywają się w pełni. Jeden wie więcej, inny mniej, z różnych też źródeł czerpane są informacje. Obiektywna informacja i własna, wewnętrzna wizja rzeczywistości jednostki, do której odnosi ona informację – to dwa niezbędne elementy stanowiące podstawę autonomicznego sądu. Dysponując informacją o danym fakcie czy zjawisku, jednostka dokonuje jej oceny na podstawie posiadanego systemu wartości. System wartości stanowi pryzmat, przez który ocenia posiadaną aktualnie informację. Celem indoktrynerów jest taka ingerencja w proces myślenia innego człowieka, by, nie mając świadomości tego, wydawał sądy zgodnie z ich wolą. Indoktrynacja oddziałuje na każdy z przedstawionych elementów powstawania sądu autonomicznego: manipuluje przekazem informacyjnym, wpływa na wewnętrzny system wartości, a jej właściwym celem zawsze będzie wydawana ocena zjawisk.

Rozważmy więc po kolei, jak można ingerować w subiektywny proces wydawania sądów, tak by indoktrynowana osoba nic o tym nie wiedziała. Wykorzystuje się tu proste sposoby manipulowania informacją. Informacja, to pierwszy element procesu myślenia i formułowania sądów. Wydajemy sąd w oparciu o taką informację, jaka jest nam aktualnie dostępna. Nigdy nie jest tak, że wydajemy jakiś sąd w oparciu o jedną tylko informację. Zawsze będzie to ich zbiór powiązanych ze sobą w ten sposób, że warunkują wzajemnie swoją ważność i w konsekwencji kształtują nasz obraz rzeczywistości. Dobrym manipulatorem może okazać się ten, kto potrafi w taki sposób podać informację, aby poddawana manipulacji osoba wyciągnęła z góry przewidziany i ustalony wniosek. Sposoby manipulowania informacją są bardzo różne:

- *klamstwo*;
- *arbitralne ustalanie ważności informacji*, na przykład przez kolejność ich prezentacji czy przedstawianie graficzne w materiałach pisemnych. Już samo graficzne rozmieszczenie informacji koduje się w świadomości odbiorców jako jej ważność. Np. wiadomość na pierwszej stronie wielkimi literami = ważna informacja. Informacja podana jako pierwsza = ważna informacja;
- *arbitralne dobieranie kontekstu informacji*. Na przykład umieszczenie informacji obok siebie sprawia, że automatycznie, prawie nieświadomie, ludzie dokonują ich porównań. Ta sama informacja zestawiona każdorazowo z inną informacją otrzymuje inny wydźwięk;
- *selektywność informacji* (to uwzględnianie i podawanie jednych, a pomijanie innych informacji);
- *półprawda* (podawanie informacji, ale okrojonej, niepełnej). Po prostu, przedstawiając jakieś wydarzenie, niektóre jego aspekty – niewygodne dla indoktrynera – pomija się.

W manipulowaniu odbiorcą indoktrynerzy wywierają też bezpośredni wpływ na podświadomość. Język może być podstępny mechanizm. Potrafi bowiem przekazać informację nie tylko w warstwie, w której zdania o czymś „mówią”, w warstwie treści, którą odbieramy w sposób świadomy, ale również w płaszczyźnie głębiej położonej – w płaszczyźnie założeń, które tkwią u podstaw zdania. Tego rodzaju komunikaty określa się mianem *supozycji*. Dla przykładu: supozycją zdania „Kowalski przestał brać łapówki”, jest twierdzenie „Kowalski brał łapówki”. Takie samo twierdzenie tkwi u podstaw drugiego zdania: „Nieprawda, że Kowalski przestał brać łapówki”. Oba te zdania – choć jedno jest zaprzeczeniem drugiego – przekazują nam tę samą ukrytą informację, mianowicie taką, że „Kowalski brał łapówki”. Supozycje nie muszą być fałszywe, jednak mogą być fałszywe i dlatego warto być na nie szczególnie wyczulonym.

Często reagujemy emocjami na określone słowa. Np. słyszymy: „Trzeba z tym skończyć! On nie będzie nas już dłużej okłamywał!”. Odbiorca emocjonuje się. Tak – myśli – trzeba z tym skończyć. Nie można pozwolić, aby nas wciąż okła-

mywano. Nikt nie chce być okłamywany, więc człowiek, który krzyczy, że trzeba z tym skończyć wypowiada „myśli” odbiorcy. Ale fakt, że „on nas do tej pory okłamywał” tkwił wyłącznie w supozycji wznoszonego okrzyku. A przecież może być tak, że to właśnie ten człowiek, który teraz głośno krzyczy „okłamuje” w specyficzny sposób. Przyłączając się do jego emocji, ludzie zwykle nie sprawdzają uprzednio prawdziwości ukrytej w zdaniu supozycji. Reagują w półautomatyczny sposób, nie zauważając, że ich umysł przyjął bezkrytycznie przekazaną w supozycji informację. Informacja nie została poddana żadnej analizie. Dotarła ona poza sferą świadomości, bezpośrednio do indywidualnego, niekwestionowanego zasobu wiedzy o świecie...

Jak jeszcze odbiera się człowiekowi zdolność samodzielnej oceny? Aby odpowiedzieć na to pytanie ważne jest uświadomienie sobie w sposób absolutnie wyraźny, iż wszelkie fakty są neutralne. Fakty nie są – same w sobie – ani dobre ani złe. Po prostu są. Dopiero ludzie nakładają na nie swoją ocenę, wypowiadając swą opinię. Jaki fakt kryje się za słowem? Postawa wobec zmian powinna kształtować się w oparciu o umiejętność odróżniania informacji od jej oceny. Jeśli przeciwnik zmian, budując koalicję „przeciw” zmianom, mówi: „Znowu jakiś nadgorliwiec chce zmieniać godziny naszej pracy”, to trzeba oddzielić fakty (zmiana godzin naszej pracy) od oceny (nadgorliwiec). Manipulacja nie powiedzie się, jeśli odbiorca nie przyjmuje bezkrytycznie oceny drugiej osoby, ale oddziela ją od informacji o faktach i porównuje z własnym systemem wartości. W systemie wartości odbiorcy słowo „nadgorliwiec” oznaczałoby kogoś forsującego zbędne zmiany w celu przypodobania się kierownictwu organizacji. Jeśli fakty takie nie miały miejsca, a zmiana godzin pracy jest pożądana z wielu różnych powodów, człowiek nie jest skłonny nazywać zaistniałej sytuacji przejawem czyjejs nadgorliwości.

W procesie indoktrynacji, manipulowania stosunkowo często wykorzystuje się emocjonalny ładunek słów. Prześledźmy przykładowego techniki takiego oddziaływania:

- **Technika „co masz popierać, a czego unikać”**. Indoktrynacja wykorzystuje naszą naturalną potrzebę emocjonalnego dążenia ku temu, co dobre, właściwe, pożądane i odrzucania tego, co złe, niesłuszne, krzywdzące. Manipulując odpowiednio ładunkiem emocjonalnym, indoktrynerzy pokazują nam dokładnie, co mamy odrzucać, a co popierać.
- **Technika „pozór wyboru”**. Indoktrynacja nie musi jednak polegać na prostym wskazywaniu nam, co mamy popierać, a co odrzucać. Niekiedy stwarza się pozory wyboru, jak w zawołaniu: *Wolicie chować się tchórzliwie za kciukami kobiet, czy jak mężczyźni ruszycie bronić słusznej sprawy?* Sam wybierasz, co wolisz: być zniewieściałym „tchórzem” czy „bronić słusznej sprawy”. Czy jednak w istocie jest tu jakikolwiek wybór? Inny wariant tej techniki polega na próbie narzucenia nam pozytywnej bądź negatywnej oceny kogoś lub czegoś. Przed odbiorcą stawia się pozorny wybór oceny poprzez,

np. zadanie pytania w rodzaju, jak Pan(i) sądzi, czy to, co zrobił X, jest wyrazem jego niekompetencji czy po prostu zwykłej złośliwości? Jakąkolwiek ocenę wybierzemy, będzie ona opisywanego X-a stawiać w negatywnym świetle. Autor pytania celowo przemilcza inne, możliwe oceny (interpretacje) zachowania X-a, które stawiałyby go w pozytywnym świetle.

- **Technika „my robimy dobrze, a oni źle”.** Naturalne jest dążenie człowieka do przynależności do pewnej grupy. Dlatego każda indoktrynacja dzieli społeczeństwo na „My” i „Oni”. Przy czym „My” robimy i chcemy zawsze dobrze, a „Oni” (nasi wrogowie) robią i chcą zawsze źle. Stąd „My” myślimy i mówimy o sobie zawsze dobrze, a o „Nich” źle i odwrotnie. „Oni” myślą i mówią o sobie dobrze, a o „Nas” źle. Tak więc jeśli „My” mówimy o sobie, że „nasze działania są kontynuacją strategii organizacji”, to oni powiedzą o nas, że „jak zwykle niewolniczo trzymamy się dawno przebrzmiałych rozwiązań...”.

Podsumowując, możemy przyjąć, że wiele słów to słowa aktywne emocjonalnie. Przenoszą głównie emocje, a nie treści. WYROBIE NIE SÓBIE WŁASNEJ OPINII na temat zmian wymaga posiadania informacji o faktach, a nasza własna ocena powinna powstać w oparciu o odniesienie faktu do naszego własnego systemu wartości. Jeśli w grupie istnieje silna presja na podporządkowanie ocen indywidualnych wartościom zbiorowym, grupowym, jednostka może przeżywać silne wewnętrzne konflikty lub uciekać się do zachowań skrajnie bezkrytycznych, konformistycznych.

Część III

Nowoczesne organizacje wymagają zaufania

Streszczenie

Nie mamy jednej konwencji, za pomocą której opisujemy świat organizacji. Najczęściej korzystamy z metafor, które pomagają nam zrozumieć jego bogactwo. Zrozumienie z kolei ułatwia zarządzanie tym światem, które w najbardziej klasycznym ujęciu polega na obmyślaniu wizji, misji, celów i tworzeniu pod nie struktur, pobudzaniu elementów do prawidłowego funkcjonowania i wreszcie tworzeniu sprzężeń zwrotnych w obiegu informacji. W modelu organizacji uniwersalnej zostały wyodrębnione cztery elementy (podsystemy): cele, ludzie, struktury i technologia. W książce o zachowaniach organizacyjnych najbardziej interesujące są dociekania pokazujące uwarunkowania zachowań podsystemu społecznego. W tym rozdziale, dla ukazania ich złożoności, odwołamy się do metaforycznego sposobu myślenia o organizacjach. Porównanie organizacji do „maszyny”, czy „organizmu” pokazuje, co jest zmienne, a co na przekór wszystkiemu stałe. Uwypuklenie przez metafory określonych procesów, np. podejmowania decyzji (metafora mózgu), sprawowania władzy (metafora systemu politycznego), procesów symbolicznych (metafora kultury), czy procesów zmian (metafora transformacji) wzbogaca odpowiedź na pytanie, jakie zmiany są konieczne i możliwe, aby organizacje były przyjazne człowiekowi w roli pracownika. Pojawiające się koncepcje organizacji wirtualnych eliminują tradycyjną obecność pracowników. Główny temat książki ma ograniczone do nich zastosowanie.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Na czym polega istota metafory: organizacja – maszyna?
- W jakich okolicznościach najlepiej sprawdzają się organizacje mechanistyczne i jakie są ich wady?
- Co charakteryzuje organiczną koncepcję organizacji?
- Co decyduje o przetrwaniu i sukcesie organizacji organicznych? Jakie są ich potencjalne wady?
- Na czym polega podejście sytuacyjne do organizacji?
- Jakie korzyści wynikają z docenienia czynników kulturowych organizacji?
- Jakie są mocne i słabe strony metafory: organizacja–kultura?

- W jakim sensie organizacja może być rozpatrywana jako system polityczny?
- Jakie są wady i zalety postrzegania organizacji jako systemu politycznego?
- Na czym polega metafora organizacji jako narzędzia dominacji? Jak można ją oceniać?
- Dlaczego współczesne organizacje porównuje się do mózgu człowieka?
- Jakie są możliwości wykorzystywania cybernetyki we współczesnych organizacjach?
- Jak przebiegają procesy przyjęcia metafory organizacji jako ciągłej transformacji?
- Jakie są konsekwencje przyjęcia metafory organizacji jako ciągłej transformacji?

9.1. Organizacja jako maszyna – zmiany są trudne do przeprowadzenia

Obraz własny organizacji ma zasadnicze znaczenie w kształtowaniu jej funkcjonowania pod każdym względem, a szczególnie jej wpływu na kontekst, którego jest częścią. Organizacje o egocentrycznym nastawieniu, które w krótkim okresie czasu są silne i działają z powodzeniem, często osiągają to kosztem szerszego kontekstu, a posuwając się naprzód z myślą tylko o sobie samych, mogą doprowadzić do samozniszczenia. Pomyślny rozwój organizacji zgodny ze strategią, nigdy nie może być jednostronny. Jakaś jednostka lub grupa (organizacja) może wpływać na zmianę, czy nadawać jej kształt, ale cały proces zawsze zależy od złożoności wzorców wzajemnych połączeń, których nigdy nie da się w pełni przewidzieć ani kontrolować. Wzorzec organizacji, który ujawnia się z biegiem czasu, jest produktem procesów i relacji zachodzących w sposób nieskrępowany i ewolucyjny. Jedne formy znikają, a inne pozostają dzięki przeobrażeniom kontrolowanym przez procesy odwołujące się do samych siebie. Jednostki i organizacje mają zdolność wpływania na ten proces przez wybieranie takiego obrazu samych siebie, który ma kierować ich działaniami, a zatem pomagać w kształtowaniu ich przyszłości. Nieliczne tylko organizacje (przedsiębiorstwa) mogą wpływać nie tylko na same siebie, ale także na swoje (szeroko rozumiane) otoczenie. Pomijając te wyjątki od reguły, dla większości organizacji przyszłość, w coraz większym stopniu, zaczyna należeć do rozlewającej się niepewności, w której powstają oazy stabilnego porządku i względnej pewności. Żadna szkoła nie może funkcjonować w warunkach nieustannych zmian programu, nauczycieli, rozkładu lekcji czy wykładów. Coś musi być „pewne”, inaczej powstaje wrażenie bałaganu, a nawet chaosu. Spełnianie pewnych minimalnych wymagań nie gwarantuje ani przetrwania, ani tym bardziej rozwoju. Skuteczność działania stawia jeszcze inne oczekiwania.

Precyzja, szybkość i jakość stały się wyzwaniami dla wielu współczesnych organizacji. Klienci biur, urzędów, nie mówiąc o barach szybkiej obsługi, nie mają czasu. Chcą być szybko i „dobrze” obsłużeni. Po drugiej stronie przysłowiowej ludy obsługujący pracownicy mają działać (działają) jak maszyny w sposób zrutynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny¹. Takie obserwacje utrwalają obraz organizacji jako maszyny. Organizacje, które są zaprojektowane i kierowane tak, jak gdyby były maszynami, zwykle nazywa się **biurokracjami**. Ale biurokracja to nie tylko owo straszne biuro, ze swoimi strasznymi, bezdusznymi urzędnikami. Zdecydowana większość organizacji jest w jakimś stopniu zbiurokratyzowana. We wspomnianych już barach szybkiej obsługi pracują wyłącznie ludzie młodzi, bez życiowego doświadczenia; tacy, którzy mają przed sobą jeszcze wiele czasu na poszukiwanie lepszej pracy. Tacy pracownicy nie zbuntują się szybko przeciwko warunkom, które sprzyjają dehumanizacji ich pracy. Choć taka rzeczywistość budzi sprzeciw humanistycznie nastawionych jednostek, w dalszym ciągu wiele organizacji przypomina maszyny zbudowane z ząbiających się elementów, dla których z osobna przewidziany jest odpowiedni sposób działania, i w których każdy z nich odgrywa jasno określoną rolę, umożliwiając osiągnięcie założonych z góry celów.

Ważną cechą mechanistycznego sposobu myślenia o świecie zewnętrznym jest upatrywanie w podziale pracy i specjalizacji głównych źródeł wydajności. Podział pracy nie jest oczywiście „wynałazkiem” XVIII (czasy Adama Smitha), czy XIX wieku. Pojawił się on na scenie dziejowej już we wspólnotach pierwotnych. Wprost trudno sobie wyobrazić, aby tak gigantyczne budowle jak piramidy egipskie, mogły powstać dzięki systemowi pracy, w którym nie uwzględniano by podziału pracy. Ten podział, wychwalany przez wspomnianego przez nas wcześniej, szkockiego ekonomistę Adama Smitha w jego dziele *Bogactwo narodów* z 1776 roku, stale się nasilał i stawał się coraz bardziej wyspecjalizowany. Właściciele fabryk przez cały XIX wiek i przynajmniej przez trzy dekady XX wieku starali się zwiększyć wydajność przez ograniczanie dowolnych działań robotników na rzecz kontrolowania ich zarówno za pośrednictwem rytmu pracy maszyn, jak i bezpośrednio przez nadzorców. Ludzie byli zatem traktowani jak elementy techniki, musieli działać jak narzędzia zaprojektowane do wykonania określonych czynności w jak najkrótszym czasie. Poza nielicznymi wyjątkami potrzeby, ambicje, czy aspiracje pracowników nie były brane pod uwagę. Gdzie tkwiła przyczyna takiego odhumanizowanego zarządzania manufakturami, a później fabrykami?

Inspiracją dla przedsiębiorców był model funkcjonowania maszyny wojkowej. Wojsko – co najmniej od czasu Fryderyka Wielkiego, króla Prus – stało się prototypem organizacji mechanistycznej. Fryderyka Wielkiego fascynowało

¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 20.

zwłaszcza działanie automatycznych zabawek, takich jak mechaniczne ludziki, i w swym upartym dążeniu do ukształtowania armii na wzór niezawodnego efektywnego narzędzia wprowadził wiele reform, w istocie służących sprowadzeniu żołnierzy do roli automatów².

Wiele z pomysłów i rozwiązań praktycznych wprowadzonych przez Fryderyka Wielkiego miało doniosłe znaczenie dla rozwiązywania problemów rodzących się w związku z rozwojem fabrycznych systemów produkcji. Przez cały wiek XIX niejednokrotnie podejmowano próby kodyfikowania i doskonalenia koncepcji, które mogłyby prowadzić do efektywnej organizacji pracy i skutecznego zarządzania. Miały też miejsce pokazy praktycznych zastosowań nowych koncepcji. E. Whitney w 1801 roku publicznie zademonstrował, jak wygląda produkcja masowa, pokazując montowanie strzelb ze stosów wymiennych części. Udowodnił wszystkim sceptykom, że przydzielenie grup czynności odpowiednio przygotowanym robotnikom pozwala w znacznym stopniu skrócić czas ich wykonywania.

Jeden z prekursorów naukowego zarządzania Ch. Babbage, (nb. wynalazca jednej z najwcześniejszych postaci maszyny matematycznej) w opublikowanym w 1832 roku traktacie podkreślał znaczenie planowania i podziału pracy³. Uważał, że dzieląc proces pracy na drobne elementy i przydzielając je do wykonania różnym osobom (w zależności od kwalifikacji, zdolności i wynagrodzenia) można wydatnie obniżyć koszt uzyskania produktu. Podkreślał także, iż podziału procesu pracy nie należy mylić z podziałem pracy.

Jednak metafora organizacji jako maszyny przylgnęła do niemieckiego socjologa M. Webera. Zwrócił on uwagę na paralele między procesem mechanizacji przemysłu, a rozprzestrzenianiem się biurokratycznych form organizacji. W jednej z jego prac znajdujemy pierwszą wyczerpującą definicję biurokracji jako formy organizacji, w której kładzie się nacisk na precyzję, szybkość, jasność, regularność, niezawodność i efektywność, osiągnięte przez stworzenie stałego podziału zadań, hierarchicznego nadzoru oraz szczegółowych reguł i przepisów⁴. Główne cechy organizacji społecznych (określanych jako organizacje biurokratyczne – w ujęciu M. Webera) to:

- specjalizacja,
- hierarchia,
- formalizacja,
- profesjonalizacja.

² Tamże, s. 22.

³ Tamże, s. 23.

⁴ M. Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Bedminster, New York 1968.

Według M. Webera najważniejszymi cechami biurokracji jako *idealnej organizacji* są:

- ciągłość organizacyjna funkcji,
- ściśle wyznaczona sfera kompetencji,
- odpowiednio ustalona hierarchia,
- istnienie norm i zasad regulujących sprawowanie urzędu,
- pozbawienie członków aparatu administracyjnego środków produkcji,
- brak możliwości zawłaszczenia stanowiska urzędowego,
- formułowanie na piśmie aktów administracyjnych, decyzji i zasad,
- ścisła i systematyczna dyscyplina oraz kontrola wykonywania obowiązków urzędniczych.

M. Weber był wyjątkowo przenikliwym socjologiem. Interesowały go skutki rozprzestrzeniania się biurokracji dla humanistycznych aspektów społeczeństwa. Uważał biurokrację za szczególny sposób dominacji społecznej i wyraźnie interesowała go rola biurokracji nie tylko w tworzeniu, ale także w podtrzymywaniu struktur dominacji. W wyniku badań nad historią wyodrębnił 3 typy władzy (dominacji) społecznej, które mogą się stać zalegalizowanymi formami uprawnień władczych:

- **charyzmatyczna** (prorok, bohater, demagog) – przywódca rządzi z tytułu swoich własnych cech, aparat administracyjny można uznać za płynny,
- **tradycyjalna** – władza opiera się na poszanowaniu tradycji lub przeszłości, ludzie dochodzą do władzy na skutek odziedziczonego statusu, administracja w stylu patriarchalnym lub feudalnym (urzędnicy z autonomią w jakiejś dziedzinie),
- **racjonalno-prawna (legalna)** – władzę legitymizują prawa, reguły, przepisy i procedury, typowym aparatem administracyjnym jest biurokracja.

Zdaniem Webera proces biurokratyzacji stwarza bardzo poważne zagrożenie dla wolności ducha ludzkiego i dla wartości liberalnej demokracji, gdyż ci, którzy sprawują kontrolę, dysponują sposobem podporządkowania sobie interesów i dobrobytu mas. Może ona łatwo zamienić się w żelazną klatkę.

Cofając się w czasie, trzeba przypomnieć, że istniała „klasyczna teoria zarządzania” i „naukowe zarządzanie”. Typowymi przedstawicielami klasycznej teorii zarządzania byli: Francuz H. Fayol, Amerykanin F.W. Money i Anglik L. Urwick. Wszystkich ich interesowały praktyczne problemy zarządzania, które traktowali jako *proces*, na który składają się: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynowanie i kontrolowanie. Każdy ze wspomnianych teoretyków sporządził własny kodeks zasad zarządzania, często będących jakąś kombinacją reguł wojskowych i inżynierskich⁵.

⁵ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 24.

Ujmowanie organizacji w kategoriach maszyny było charakterystycznym sposobem analizy zjawisk organizacyjnych dla wszystkich przedstawicieli nurtu klasycznego, najwcześniejszego. Jego twórcą był Amerykanin F.W. Taylor, inżynier i wynalazca. „W podejściu Fryderyka Wielkiego do organizacji wojskowej – pisze G. Morgan – znajdujemy wiele z podstawowych zasad opracowanych później przez przedstawicieli klasycznej teorii zarządzania. Znajdujemy również wiele z zasad opracowanych przez innego wielkiego Fryderyka w teorii organizacji, Fryderyka Taylora, pioniera tego, co dziś jest znane jako naukowe zarządzanie”. Taylor był człowiekiem o bardzo barwnej, choć nieco rozwichrzonej osobowości. W 1911 roku został wezwany do obrony swojego systemu zarządzania przed specjalną komisją amerykańskiej Izby Reprezentantów. Jeszcze przed swoją śmiercią (zmarł w 1915 roku), zyskał sobie reputację głównego „wroga człowieka pracy”. Czym tak bardzo naraził się światu pracy F.W. Taylor?

Taylor był zwolennikiem pięciu prostych zasad, które (w skrócie) brzmią następująco⁶:

1. Należy przesuwać całą odpowiedzialność za organizowanie pracy z robotnika na kierownika; to kierownik powinien myśleć o wszystkim, co się wiąże z ogólnym planowaniem i szczegółowym projektowaniem pracy, pozostawiając robotnikom jej wykonanie.
2. Należy używać metod naukowych, aby określić najefektywniejszy sposób wykonywania pracy; zgodnie z tym należy planować zadania dla robotnika, precyzyjnie określając sposób wykonania pracy.
3. Należy dobrać najlepszą osobę, do wykonania tak zaplanowanej pracy.
4. Należy szkolić robotnika, aby wydajnie wykonywał swoją pracę.
5. Należy stale kontrolować działania robotnika, aby zapewnić, że będzie on przestrzegał odpowiednich procedur i osiągał odpowiednie wyniki.

Taylor otrzymał staranne wykształcenie w szkołach amerykańskich i europejskich, ale postanowił poznać pracę w przedsiębiorstwie od samego „dołu”. W czasie depresji 1873 roku przeszedł przeszkolenie jako maszynista. W kilka lat później objął posadę w fabryce Midvale Steel Company w Filadelfii. Szybko awansując, został w 1884 r. głównym inżynierem fabryki. Następnie zrezygnował z tej posady, i został... zwykłym robotnikiem z łopata w ręku. Jeszcze będąc głównym inżynierem, Taylor poświęcał wiele czasu analizie pracy zwykłego robotnika zatrudnionego w fabryce, mierząc starannie za pomocą stopera, taśmy i wagi czynności wykonywane przez robotników.

Na podstawie tzw. badań czasu i ruchów jako sposobu analizowania i normowania czynności przy wykonywaniu pracy⁷, sformułował wiele zasad, które dały początek naukowemu zarządzaniu. Zalecał, aby przy ich stosowaniu posłu-

⁶ Tamże, s. 29.

⁷ J.H. Taylor, *Personnel Administration*, New York 1959.

giwać się metodą naukową, polegającą na szczegółowej obserwacji i pomiarze nawet najbardziej rutynowej pracy, co miało doprowadzić do znalezienia optymalnego sposobu jej wykonania.

Obecnie taki sposób zarządzania jest stosowany w barach szybkiej obsługi, w biurach, fabrykach, gdzie ludzie wykonują fragmentaryczne i bardzo wyspecjalizowane czynności, zgodnie z drobiazgowym systemem planowania i oceny wykonania. Takie zarządzanie znacznie zwiększa wydajność pracy przy jednoczesnym zastępowaniu wysoko kwalifikowanych pracowników – robotnikami (pracownikami) niewykwalifikowanymi, których kwalifikacje ograniczają się do sprawnego wykonywania kilku (stale tych samych) ruchów (czynności).

Współcześni Taylorowi L. i F. Gilbreth rozszerzali i udoskonalali jego teorię, głosili konieczność standaryzacji. Ich koncepcje odzwierciedlały szerszą tendencję do mechanizacji życia w ogóle⁸. Byli autorami metody MTM (*Methods-Time-Measurement*) polegającej na badaniu i klasyfikacji ruchów podstawowych (ruchy podstawowe to *therbligi* – od nazwiska Gilbreth czytanego wspak) przy pracy, niezależnych od wykonywanej pracy. Współcześnie wielu ludzi narzuca sobie jakąś formę „taylorizmu”, kiedy podejmują szkolenie i doskonalenie umiejętności w określonym zakresie. Dotyczy to przede wszystkim czynności o charakterze technicznym, ale także stanowi podstawę sukcesu w wielu konkurencjach sportowych.

W Polsce K. Adamiecki poszukiwał najbardziej uniwersalnych zasad odnoszących się do wydajności pracy. Sformułował uniwersalną (ogólną) zasadę harmonizacji pracy, opartą „na jednym z trzech zasadniczych praw ekonomii, którymi kieruje się cała organiczna przyroda, dążąc samorzutnie do najwyższej ekonomii sił i środków”⁹. Adamiecki przedstawił w głównych zarysach swoją metodę organizacji pracy zbiorowej w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu w miesiącu lutym 1903 roku. Wyprzedził tym samym F.W. Taylora, który bardzo podobną myśl wygłosił w *marcu* tegoż roku!

Te trzy prawa ekonomii (zarządzania), na które powoływał się Adamiecki, to:

- 1) podział pracy,
- 2) koncentracja (integracja) pracy,
- 3) harmonia pracy.

Mówiąc o *harmonizacji pracy*, Adamiecki wyraźnie zaznaczył, że *trzeba dobrać organy zgodnie z ich charakterystycznymi wykresami i następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym z sobą związku, tak aby każda czynność odbyła się w swoim czasie*¹⁰. Harmonię tę rozumiał w dwóch układach: społecznym (ludzie

⁸ L. i F. Gilbreth, *Motion Study*, Van Nostrand, New York 1911.

⁹ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, PWE, Warszawa 1972, s. 397.

¹⁰ Tamże, s. 420–422.

między sobą) i technicznym (pomiędzy ludźmi a warunkami rzeczowymi i środkami ich pracy). Tak opisaną przez siebie harmonizację – zarówno pod względem doboru organów, jak i pod względem ich działania – uznawał Adamiecki za jeden z najważniejszych działów nauki o organizacji.

Mechanistyczne zasady tworzenia organizacji okazały się bardzo popularne, częściowo z powodu ich efektywności w doprowadzaniu do wykonania pewnych działań, ale także z powodu tkwiących w nich możliwości wzmocnienia i podtrzymywania poszczególnych wzorców władzy.

Organizacje mechanistyczne sprawdzają się w takich warunkach, w jakich dobrze funkcjonują maszyny¹¹:

- przy wykonywaniu prostych zadań, gdzie można działać stereotypowo,
- gdy cel jest jasno sprecyzowany, a działanie ludzi stanowi przedłużenie i uzupełnienie działania mechanizmu,
- gdy otoczenie jest wystarczająco stabilne, a „ludzkie” części maszyny są uległe i zachowują się tak, jak zaplanowano,
- są wytwarzane stale te same produkty,
- nagradzana jest szybkość działania i precyzja.

Mogą być stosowane w lotnictwie, biurach finansowych, kurierskich i w organizacjach w których liczy się bezpieczeństwo, precyzja i przejrzysta ewidencja. Mogą stwarzać również ograniczenia¹²:

- niełatwo poddają się zmianom, w związku z czym trudno je przystosować do zmiennych warunków otoczenia,
- mają dehumanizacyjny wpływ na pracowników niskiego szczebla, traktowanych stale jak sprawny instrument w dochodzeniu do celu,
- nowe rozwiązania techniczne mają przyspieszyć wykonywanie czynności, a nie ułatwić zadania pracownikom,
- wymagają mnożenia i przestrzegania procedur, co niekiedy przesłania elementy zdrowego rozsądku i powoduje powstawanie bezwzględnej i bezmyślnej biurokracji.

9.2. Organizacja jako organizm – możliwości zmian przystosowawczych

Przedstawimy w tej części metaforę, która jest przeciwieństwem poprzedniej. Obserwacje bytów przyrody w najbardziej naturalnych warunkach podsuwały od zawsze różne skojarzenia i inspirowały do naśladowania. Wdzięcznym obiektem tych obserwacji był i jest organizm ludzki, co owocuje różnego rodzaju próbami

¹¹ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 34.

¹² Tamże, s. 35.

naśladowania. Jednakże teoretycy organizacji i zarządzania stosują szerszą skalę porównań odnoszących się do różnych typów i gatunków, odnotowując wspólne ich cechy, np. zaradność w relacjach z otaczającym ich światem czy włączanie systemów ostrzegawczych, w które zostały wyposażone przez naturę. Obserwacje dotyczyły i dotyczą również tego jak się rodzą, dorastają, rozwijają, więdną i wreszcie obumierają. Wyniki tych obserwacji były podstawą do tworzenia wielu teorii, np. „cyklu życia produktu”¹³.

Organizacje tworzone przez człowieka, nazywane organizacjami sztucznymi, nie posiadają zakodowanego instynktu przetrwania, charakterystycznego dla świata materii ożywionej. Jednakże mechanizmy przetrwania i mechanizmy obronne wykazują wiele cech wspólnych. W świecie organizacji sztucznych od wpływem potrzeb jedne komórki powstają, inne przekształcają się lub są łączone, a jeszcze inne podlegają likwidacji. W świecie przyrody te procesy mają charakter ewolucyjny. Dokonują się powoli, i poza laboratoriami doświadczalnymi udział manipulacji jest zerowy. Świat organizacji sztucznych jest bezbrzeżnym poligonem eksperymentów i manipulacji. Na tym tle tęsknota do „naturalnych” form tworzenia i funkcjonowania systemów sztucznych jest zrozumiała. Jej wyrazem jest „organiczna koncepcja organizacji”. Ideą przewodnią tej koncepcji jest teza o związku między satysfakcją a wydajnością. Jeśli pracownicy mają efektywnie działać w miejscu pracy, to ich złożone potrzeby muszą być zaspokajane. Mówiąc inaczej, w skutecznym wywoływaniu zachowań na dłuższą metę nie da się pominąć „ludzkiej natury” jednostek. Podobnie, w harmonijnym funkcjonowaniu organizacji nie da się pominąć zaakceptowanego minimum ładu, określonego w schemacie organizacyjnym.

Rozróżnienie pomiędzy „mechanistycznym” i „organicznym” podejściem do organizacji i zarządzania wprowadzili do literatury w latach pięćdziesiątych T. Burns i G.M. Stalker, którzy przeprowadzili wiele badań w firmach z różnych gałęzi przemysłu¹⁴.

Pierwszą z nich była wytwórnia jedwabiu, która miała do czynienia ze stosunkowo stabilnym otoczeniem, wykorzystywała rutynową dobrze opanowaną technologię i była zorganizowana w sposób mechanistyczny. W firmie opracowano „Fabryczną Biblię”, która opisywała wszystkie niezbędne działania i dokładnie przestrzegano zawartych w niej zasad.

Drugą była wytwórnia aparatury łączeniowej, działająca w niepewnym otoczeniu, w którym rozwijanie produkcji zależało od ulepszeń, a produkty były

¹³ Koncepcja cykl życia produktu wyjaśnia, dlaczego produkty będące przedmiotem wymiany utrzymują się na rynku tylko przez pewien okres (cykl). Większość produktów przechodzi przez cztery fazy rynkowego życia: I Faza – wprowadzenia produktu na rynek, II Faza – wzrostu sprzedaży produktu, III Faza – dojrzałości produktu, IV Faza – spadku sprzedaży produktu (por. H. Mruk, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994, s. 110–116).

¹⁴ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 52.

wytwarzane na zamówienie. Często wykorzystywano zebrania jako środek służący wymianie informacji identyfikacji problemów. Tam, obok formalnej hierarchii określającej relacje pomiędzy wyspecjalizowanymi zadaniami istniał drugi, alternatywny system organizacji i komunikacji pomiędzy różnymi jej elementami.

Następnym przedmiotem badań była firma elektroniczna, gdzie istniała potrzeba nadążania za zmianami na rynku. Wymagało to swobodnej i otwartej komunikacji. Tutaj znów dużą rolę odgrywały zebrania, na których dyskutowano kierunki i formy przekształceń.

W organizacjach charakteryzujących się nieprzewidywalnością, w których potrzeba wprowadzania innowacji była zasadniczym warunkiem przetrwania, wprowadzano jeszcze bardziej otwarty sposób organizowania i komunikacji.

Z badań wspomnianych autorów wynikało, że sprawność organizacji jest zależna od wzajemnego powiązania (harmonii) między strategią, strukturą, technologią, zaangażowaniem i potrzebami ludzi oraz otoczeniem. W rozmaitych warunkach panujących w otoczeniu, niektóre gatunki organizacji są bardziej zdolne do przetrwania niż inne, a ponieważ relacje między organizacją a otoczeniem powstają w wyniku wyboru dokonywanego przez ludzi, mogą one zostać niewłaściwie przystosowane.

Początku zainteresowania organizacjami jako organizmami należy upatrywać w badaniach psychologicznych w przemyśle. W latach dwudziestych ubiegłego wieku psycholog E. Mayo prowadził badania początkowo dotyczące relacji między warunkami pracy a występowaniem u pracowników zmęczenia i nudy. Grupa, którą kierował, diagnozowała przyczyny spadku wydajności pracy o stałych porach (późnym rankiem i po południu), aby ustalić jakie czynniki mają wpływ na wydajność pracy. Eksperyment w Hawthorne trwał 15 lat – od 1924 do 1939 roku. Stwierdzono, że na wydajność pracy badanych pracowników mają wpływ czynniki, z których do tej pory nie zdawano sobie sprawy. Ukazano, że poza potrzebami materialnymi, człowiek posiada istotne potrzeby społeczne, których spełnienie przekłada się, bezpośrednio lub w sposób pośredni, na wydajność pracy¹⁵. Wraz z tymi badaniami zaczęła się pojawiać koncepcja, że jednostki i grupy podobnie jak organizmy biologiczne, najefektywniej działają wtedy, kiedy są zaspokojone ich potrzeby. Pojawiły się teorie motywacji, które ukazywały człowieka jako rodzaj organizmu psychicznego walczącego o zaspokojenie swoich potrzeb w dążeniu do pełnego wzrostu i rozwoju. Sposób podejścia w kategorii systemów otwartych, rozwijany na różnych szczeblach teoretycznych uogólnień, zrodził wiele nowych koncepcji wykorzystywanych w myśleniu o organizacji. Przede wszystkim zaś uwzględnił ludzi jako ważny element organizacji, a także kontekst w jakim realizowane jest zarządzanie organizacją.

Rozwój podejścia socjo-psychologicznego tworzącego wiedzę o zachowaniach ludzi w różnych warunkach rzucił nowe światło na naturę człowieka. W świetle

¹⁵ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.

nowej teorii człowiek przestał być bezwolnym instrumentem do wykonywania zadań, działającym mechanicznie według norm i procedur wymyślonych i drobniawo opisanych przez innych. Naukowa organizacja pracy polegająca na rozkładaniu zadań na czynności i operacje, mierzeniu ich w czasie, eliminowaniu zbędnych ruchów przestała być jedynym wykładnikiem prawidłowego działania organizacji. Zwłaszcza że normy i procedury opracowywane i wdrażane przez ludzi obserwujących i mierzących proces pracy, którzy nie uczestniczyli w nim bezpośrednio, nie uwzględniały człowieka jako żywej istoty, nie tylko myślącej i czującej, ale traktującej pracę jako źródło radości, a nie jako „karę za grzech pierworodny”. Poważną słabością teorii powstających na fundamentach metafory organizacji jako maszyny było nieuwzględnienie także kontekstu funkcjonowania jednostek organizacyjnych, tj. takich kategorii jak otoczenie, historia firmy, kultura organizacyjna i inne elementy składające się na ten kontekst. Dzięki nowemu spojrzeniu na różne komponenty organizacji, jakie mają wpływ na jej funkcjonowanie, głównym elementem stali się ludzie. Dzięki psychologom uwagę skoncentrowano na koncepcji wzbudzania w pracownikach odczucia, że są bardziej użyteczni i ważniejsi, przez przydzielanie im pracy mającej sens i dawanie możliwie największej autonomii i odpowiedzialności, a także okazywanie uznania, aby byli zaangażowani w to, co robią.

W latach pięćdziesiątych członkowie Tavistock Institute of Human Relations w Anglii wprowadzili termin „systemy socjotechniczne”, aby dać wyraz wzajemnemu powiązaniu społecznych i technicznych aspektów pracy. Ich zdaniem są one nierozdzielne, ponieważ w tej konfiguracji charakter jednego elementu zawsze ma ważne następstwa dla drugiego¹⁶. Zaspokojenie potrzeb jednostki, grupy i organizacji, zależy od środków, jakich dostarcza otoczenie. Taki sposób myślenia wspierający „systemowe podejście” do organizacji, czerpie inspiracje głównie z prac wiedeńskiego biologa, Ludwiga von Bertalanffy’ego¹⁷.

Na poziomie pragmatycznym podejście oparte na systemach otwartych zwykle koncentruje się na pewnej liczbie kluczowych problemów:

- kładzie się nacisk na otoczenie, w którym funkcjonują organizacje (zarówno otoczenie zadaniowe – klienci, konkurenci, dostawcy, związki, agendy rządowe, jak i ogólne),
- traktuje się organizację w kategorii wzajemnie powiązanych podsystemów. W organizacji „mieszczą się” poszczególni ludzie (też systemy) należący do grup, czy wydziałów, te zaś do większych jednostek organizacyjnych,
- zainteresowanie koncentruje się także na próbach doprowadzenia do zgodności między różnymi systemami oraz zidentyfikowania i wyeliminowania potencjalnych dysfunkcji.

¹⁶ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 46.

¹⁷ L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

Można tu wprowadzić zasady niezbędnej różnorodności, zróżnicowania oraz integracji, a także inne koncepcje systemowe¹⁸.

H. Mintzberg na podstawie wieloletnich badań wyodrębnił 5 rodzajów organizacji:

- biurokrację „maszynową”,
- zdywizjonalizowaną (składającą się z częściowo autonomicznych jednostek),
- biurokrację profesjonalną (odpowiednią w stosunkowo stabilnych warunkach i skomplikowanych zadaniach, w których ludzie o najcenniejszych umiejętnościach muszą mieć dużo swobody i możliwości dowolnego działania – szpitale, uczelnie),
- strukturę prostą (założyciel i grupa wspierających go pracowników, powoduje, że organizacja jest nieformalna i elastyczna, ale w rzeczywistości zarządzana w sposób scentralizowany)¹⁹ oraz
- adhokrację (strukturę tworzoną doraźnie)²⁰.

Podsumowując rozważania nad organizacjami jako organizmami, warto zwrócić uwagę, że ich przetrwanie, podobnie jak organizmów przyrodniczych, zależy od ich zdolności do pozyskiwania zasobów koniecznych do podtrzymania podstawowych funkcji. W dążeniu do tego muszą stawić czoło konkurencji o dostęp do zasobów, ale także o dostęp do klienta. Podejmowane są próby złagodzenia walki konkurencyjnej. Współpraca staje się coraz częściej stosowaną formą walki o przetrwanie.

Spojrzenie na organizację jak na żywy organizm, pozwala na uwzględnienie w procesie realizacji jej celów, zarówno ludzi, jak i kontekstu, w jakim organizacja występuje, czyli:

- umożliwia traktowanie organizacji jako systemów otwartych dokonujących stałej wymiany stosunków z otoczeniem, a nie jako zbiorowiska części,
- ukazuje, że zarządzanie organizacjami można ulepszyć przez stałe zwracanie uwagi na **potrzeby**, które muszą być zaspokajane dla przetrwania organizacji (organizacja to pozostające w interakcji procesy, które muszą być zrównoważone zarówno wewnątrz, jak i w relacjach z otoczeniem),
- pozwala uświadomić, że wyodrębniając różne typy organizacji stajemy przed faktem wyboru typu najbardziej sprawnego z wbudowanym mechanizmem **homeostazy**²¹ i działania zgodnie z zasadą **ekwifinalności**,

¹⁸ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

¹⁹ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1979.

²⁰ Ten ostatni termin został wprowadzony przez Warrena Benisa. Jest to struktura tymczasowa tworzona do wykonywania skomplikowanych zadań w burzliwym otoczeniu (zespoły do rozwiązywania problemów w przemyśle elektronicznym i filmowym, agencjach doradczych i reklamowych).

- zwraca uwagę na zalety organicznych form organizacji w procesie rozwoju, wykazujących większą **entropię ujemną**²²,
 - daje istotny wkład w rozwój teorii i praktyki doskonalenia organizacji.
- Niestety porównanie organizacji do organizmu stwarza także pewne ograniczenia:

- prowadzi nas ono do zbyt konkretnego traktowania organizacji i ich otoczenia, tymczasem mamy do czynienia ze zjawiskami i procesami,
- wiedzie do założenia jedności funkcjonalnej (u człowieka cały system, tj. serce, płuca itp. działa wspólnie, a w organizacji takie harmonijne działanie jest raczej wyjątkiem niż normą),
- podkreśla, że normalnym stanem organizacji jest raczej jedność, niż konflikt, tymczasem wielokrotnie napotykamy przykłady, że konflikty wewnątrz organizacji są warunkiem jej rozwoju,
- ukazuje ludzi jako zasoby, które mają być doskonałe, a nie są istotami odznaczającymi się wartością (co przypomina organizację mechanistyczną w instrumentalnym traktowaniu pracowników),
- tworzy rodzaj ideologii dla współczesności poprzez stawianie zwierciadła ukazywanie praw przyrody, które kierują powstawaniem i działaniem organizacji,
- nie odzwierciedla, że ludzie mają duży wpływ na to, jaki może być ich świat, oraz w równie dużej mierze dysponują możliwościami wyboru,
- nie ukazuje, że nie można zbyt poważnie traktować porównania pomiędzy przyrodą i społeczeństwem.

9.3. Organizacja jako kultura – najważniejsze są wartości

Wielu socjologów od dawna zwraca uwagę, że perspektywa inżyniersko-fizjologiczna uniemożliwia pełne zrozumie świata współczesnych organizacji, a nawet ograniczając je – deformuje. Zdaniem socjologów organizacje są faktami społeczno-kulturowymi. Są tworzone, podtrzymywane i zmieniane w wyniku działań, jak to się jeszcze niedawno mówiło, *aktorów organizacyjnych*. Podejście sytuacyjne zwróciło uwagę na rozumienie kontekstu. To właśnie kontekst (sytuacja) i jego (jej) rozumienie kształtuje się w procesach społecznej interakcji. Ważną rolę odgrywa tu organizacyjne doświadczenie jednostki. W ten sposób wy-

²¹ Są to procesy regulujące i kontrolujące działanie systemu, dzięki którym system samoreguuje się i utrzymuje stan stabilności, pomimo oddziaływania otoczenia (por. G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 48).

²² Polega ona na przezwyciężaniu naturalnej tendencji systemów do stawiania się gorszymi i do upadku, czyli – entropii. (por. tamże, s. 48).

powiadane tezy rysują inny obraz organizacji, w którym nie dominuje cechy charakterystyczne dla celowo-racjonalnych, stabilnych systemów. Problemy (re)strukturyzacji działań, alokacji władzy, integracji wokół określonych wartości – są przedmiotem „negocjacji” między członkami organizacji. Pracownicy (uczestnicy, aktorzy organizacyjni) mają różną, często sprzeczną „wiedzę” o organizacji, dokonują wyborów na podstawie odmiennych, różnych kryteriów. To, co ważne w procesie zarządzania, a mianowicie koordynacja i integracja działań, wymagają uwzględnienia symbolicznych (odnosi się to do znaczenia) i aksjologicznych (odnosi się to do wartości) aspektów funkcjonowania organizacji. Takie założenia prowadzą nas do kolejnej metafory, a mianowicie organizacji jako kultury.

Postrzeganie organizacji jako **systemu kulturowego** zwróciło uwagę na zakorzenione w stosunkach społecznych idee, wartości, normy, rytuały i przekonania. Ten punkt widzenia, któremu w ostatnich dwóch dekadach coraz więcej uwagi poświęcają teoretycy zarządzania zajmujący się kulturą organizacji, stwarza nam możliwość praktycznego zastosowania jeszcze jednego sposobu projektowania i zarządzania organizacjami – właśnie za pomocą wartości, przekonań, idei, które tworzą fundament trwania i rozwoju organizacji. Jednakże samo tworzenie systemu wartości, jeżeli nie jest wsparte rzeczywistym systemem zarządzania, jest zbiorem frazesów. Deklaracja systemu wartości, aby była cokolwiek warta, musi znaleźć odbicie w systemie zarządzania, który te wartości wyznaje, wciela w życie i chroni. Zarządzanie oparte na kulturze jest jedną z najnowszych i być może najbardziej kontrowersyjnych teorii dotyczących organizacji, nie ukazuje bowiem organizacji jako struktury zorientowanej na cele. Nie pokazuje systemów informacyjnych i ważnych mechanizmów decyzyjnych. Jednakże aspekt kulturowy i międzykulturowy nabiera szczególnego znaczenia w obliczu tworzenia organizacji wielonarodowych lub ponadnarodowych, w których ścierają się i rywalizują ze sobą (a powinny koegzystować) różne kultury organizacyjne z punktu widzenia: narodowości, religii, statusu społecznego i innych względów²³.

Dzięki zrozumieniu czynników kulturowych, które kształtują jednostki i ich organizacje uzyskujemy sposób pojmowania ważnych różnic w organizacji i uświadamiamy sobie szczególne cechy praktyk zaobserwowanych w innych krajach. Możemy także lepiej zrozumieć cechy rozwiązań stosowanych w naszym kraju.

Większość teoretyków zarządzania jest zgodna, że główną rolę w tym przypadku odgrywa kultura i styl życia, a składają się na ten pogląd następujące opinie:

- **organizacja jest zjawiskiem kulturowym**, zmieniającym się zgodnie ze stadium rozwoju społeczeństwa,

²³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 323.

- **kultura jest różna w różnych społeczeństwach** i rzutuje na zmiany organizacji w przekroju międzynarodowym,
- **wzory kultury i subkultury mogą być porównywane** zarówno w obrębie organizacji, jak i między organizacjami²⁴.

Socjologowie i antropologowie zwracają uwagę na fakt, współczesne społeczeństwa są społeczeństwami organizacyjnym wypełnionymi przekonaniem, rytynowymi procedurami i rytuałami, służącymi do określania ich tożsamości jako życia w odrębnej kulturze w porównaniu z tymi, które żyją w społeczeństwach bardziej tradycyjnych.

Jeśli przyglądamy się codziennym relacjom między ludźmi w pewnej organizacji, cały czas mając na względzie proces konstruowania rzeczywistości, pojawiają się również nowe sposoby podejścia do funkcjonowania grupy i kierowania nią. Łatwo stwierdzić, że tworzenie grupy opiera się na zdolności wytwarzania wspólnego odczucia sensu rzeczywistości, a spójne są te grupy, które powstają na zasadzie wspólnego rozumienia jednej rzeczywistości, podczas gdy dla grup rozczłonkowanych na ogół charakterystyczna jest wielość i różnorodność rzeczywistości.

Jak każda metafora, również omawiana metafora organizacji jako systemu kulturowego ma swoje mocne i słabe strony. Mocne strony postrzegania organizacji jako systemu kulturowego pozwalają na:

- skierowanie uwagi na symboliczne znaczenie najbardziej nawet racjonalnych aspektów życia organizacji (można powiedzieć, że nawet na podstawie pustej sali konferencyjnej możemy wyciągnąć wnioski na temat ogólnej kultury organizacyjnej danej firmy),
- uświadomienie, że nasze otoczenie jest niejako przedłużeniem nas samych, a przekonania i koncepcje organizacji dotyczące tego, za co same się uważają, co mają robić i jakie jest ich otoczenie, mogą się urzeczywistnić w znacznie większym stopniu, niż sądzimy,
- pomoc w zrozumieniu zmian organizacyjnych, ponieważ organizacja istnieje przede wszystkim w umysłach ludzi, którzy się na nią składają i aby zmiany organizacyjne były skuteczne, konieczne są zmiany kulturowe²⁵.

Kultura organizacyjna jest procesem, który podlega stałej ewolucji, jakkolwiek zawsze ma jakiś dostrzegalny wzór (np. etos pracy lub wprost przeciwnie). W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych znane było powiedzenie „czy się stoi, czy się leży... pensja się należy”. W kulturze organizacyjnej wielu firm tym dostrzegalnym wzorem było więc cwaniactwo, markowanie pracy, demagogia albo mówiąc wprost – przynależność do właściwej partii. Ów wzór pomaga więc dostrzec, co się dzieje w kulturze, dając przegląd wydarzeń historycznych, cho-

²⁴ Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 126–146.

²⁵ Tamże, s. 154–158.

ciaż wcale nie jest równoznaczny z tym, czego doświadcza się w samej kulturze. Wyznawcy mechanistycznej postawy wobec kultury uważają, że można nią manipulować, ale kultura badana od wewnątrz wydaje się bardziej holograficzna niż mechanistyczna.

Postrzeganie organizacji jako systemu kultury ma także pewne wady, ponieważ ukazuje:

- poświęcanie więcej uwagi zabawom i rytuałom będącym elementem dekoracyjnym niż fundamentalnym strukturalnym, na których opierają się widoczne aspekty życia²⁶,
- ustanawianie rzeczywistości jako dobrowolnego procesu, znajdującego się pod wpływem wchodzących w grę aktorów, ale pomija scenę, na której odbywa się ustawianie rekwizytów i osób²⁷.

9.4. Organizacja jako system polityczny – dramaturgia aktorów

Pojęcie **systemu politycznego** jest stosunkowo młode. Używa się go na określenie ogółu organów państwowych, partii politycznych oraz organizacji i grup społecznych (formalnych i nieformalnych), uczestniczących w działaniach politycznych w ramach danego państwa oraz ogółu generalnych zasad i norm regulujących wzajemne stosunki między nimi²⁸. Akcentując główne elementy systemu politycznego, zwraca się uwagę na:

- grupy o interesach zbieżnych i sprzecznych,
- formy artykulacji i reprezentacji interesów tych grup przez zdobywanie i sprawowanie władzy państwowej bądź wywieranie na nią wpływu,
- instytucje władzy państwowej, dysponujące monopolem uzgadniania interesów, zarówno sposobami perswazji jak przymusu i przemocy,
- formalne i zwyczajowe normy regulujące wzajemne relacje i funkcjonowanie wszystkich części składowych systemu,
- ideologie i strategie polityczne, stanowiące oprogramowanie ukierunkowujące działalność systemów państwowych i partyjnych,
- instytucje i organizacje międzynarodowe do których są afiliowane państwa i partie polityczne, których rola wzrasta w warunkach integracji kontynentalnych i globalizacji.

²⁶ Tamże, s. 21.

²⁷ Por. E. Masłyk-Musiał, *W pajęczynie symboli, czyli kulturowe wyznaczniki polityki kulturalnej*, „Personel” 1997, nr 3.

²⁸ System polityczny to ogół organów państwowych, partii politycznych oraz organizacji i grup społecznych (formalnych i nieformalnych), uczestniczących w działaniach politycznych w ramach danego państwa oraz ogół generalnych zasad i norm regulujących wzajemne stosunki między nimi.

Jaki ma sens rozpatrywanie organizacji jako systemu politycznego? Ta perspektywa pokazuje organizacje jako całości o różnych układach interesów, konfliktach i grze sił, które kształtują jej działania²⁹. Organizacje są badane jako systemy rządzenia wykorzystujące różne zasady polityczne w celu legitymizacji różnych rodzajów sprawowania władzy. Ukazują one także czynniki kształtujące polityczne strony życia organizacji.

Ileokroć mówi się o autorytecie, hierarchii, stosunkach, tyleokroć dotyka się ważnych kwestii „politycznych” wiążących się ze sprawowaniem władzy, działaniami rządzących i rządzonych. Organizacje różnią się od siebie tym, jakie stosują zasady polityki, czy są bardziej autorytarne, czy bardziej demokratyczne. W pierwotnym znaczeniu koncepcja polityki wynikała z poglądu, że tam gdzie interesy są rozbieżne, społeczeństwo powinno stworzyć środki pozwalające jednostkom na godzenie sprzecznych interesów za pomocą konsultacji i negocjacji. Według Arystotelesa polityka była sposobem tworzenia ładu z różnorodności przy jednoczesnym unikaniu rządów totalitarnych.

W organizacjach przemysłowych i handlowych, związkach zawodowych, czy nawet dobrowolnych organizacjach lub klubach zdominowanych przez utrwalające się oligarchie, podstawą codziennego porządku działania bywają metody raczej autokratyczne niż demokratyczne. Nawet jeśli właściciele głoszą opinie, że dopuszczają metody demokratyczne, władza kształtowania działań spoczywa w rękach jednostki lub grupy składającej się z zaufanych osób podejmującej ważne decyzje.

Z punktu widzenia idealnych form sprawowania władzy, najczęściej wyróżnia się³⁰:

- **autokrację** – władza absolutna, dyktatorska,
- **demokrację** – władza zwykłych ludzi, którzy rządzą za pomocą form przedstawicielskich lub partycypacyjnych form zarządzania,
- **biurokrację** – rządzą ludzie „za biurka” wymyślający i opracowujący reguły,
- **technokrację** – władza i odpowiedzialność powiązana z wiedzą i biegłością w technice.

W praktyce mamy do czynienia z mieszanymi typami rządów, a analiza polityczna pozwala odkryć, które zasady kiedy się uwidaczniają. Najbardziej oczywistym przejawem polityki organizacji jest gra sił i konfliktów, czasami wysuwająca się na główne miejsca oraz niezliczone intrygi interpersonalne zakłócające bieg działań organizacji. Można ją przeanalizować w sposób systematyczny, koncentrując się na relacjach między interesami, konfliktem, władzą. To zróżnicowanie wytwarza napięcia, które trzeba rozładować za pomocą środków politycznych. Relacje i napięcia występują najczęściej między czyjąś pracą (zadania-

²⁹ Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 170.

³⁰ Tamże, s. 166.

niem), aspiracjami do kariery oraz osobistymi wartościami a stylem życia (sprawy prywatne). Te trzy dziedziny mogą pozostawać w interakcji, ale nie pokrywają się w pełni. Pracując w organizacji, próbujemy znaleźć i znajdujemy (albo jesteśmy do tego zmuszeni) równowagę pomiędzy tymi trzema zbiorami interesów. Najczęściej jest to równowaga bardzo zmienna, stwarzająca napięcia, które znajdują się w samym centrum działalności politycznej. Fakt, że obszar zupełnej zbieżności interesów jest często niewielki to jedna z przyczyn, dla których racjonalność organizacyjna (czyli zadaniowa) jest zjawiskiem rzadkim.

Mówiąc o interesach, mówimy o złożonym układzie predyspozycji i oczekiwań obejmujących cele, wartości, nastawienia i skłonności, które sprawiają, że dana osoba podejmuje działanie o takim, a nie innym kierunku. Interesy najczęściej dotyczą:

- wykonywanej pracy, szczegółowo mówiąc, zadań, jakie ktoś wykonuje w organizacji,
- rozwoju kariery będącej funkcją osobowości (aspiracji) i warunków stwarzanych przez otoczenie, oraz
- rozmaitych spraw prywatnych, które mogą stanowić pochodną poprzednio wymienionych sfer.

Pracownicy (ludzie) różnią się między sobą nastawieniem do napięć wywoływanych przez rozbieżność w obszarach wymienionych sfer. Kierując się własnymi skłonnościami, pracownik włącza się w teatr życia politycznego, jakim jest organizacja. Czasami na scenie tego teatru rozgrywa się dramat, a pracownik nie jest jedynym aktorem tego dramatu (każdy uczestnik dąży do tego, co mu dyktuje własny interes). „Gra polityczna” pojawia się wówczas, gdy istnieją możliwości wyboru między różnymi drogami do przyszłych wydarzeń i to niezależnie od wielkości i typu organizacji³¹. Możemy to zauważyć nawet w rodzinie, która jest swego rodzaju organizacją. Interesy poszczególnych członków rodziny niekoniecznie i nie zawsze są zbieżne z interesami rodziny jako całości. Dzielenie (alokacja) niewystarczających środków na zaspokajanie potrzeb poszczególnych członków rodziny może przybrać formę wspomnianego dramatu.

Ukazanie organizacji jako systemu politycznego uwypukla elementy (aspekty) niedostrzegane w innych ujęciach, np. w obrazie organizacji jako zintegrowanego, racjonalnego przedsiębiorstwa dążącego do wspólnego celu. Metafora systemu politycznego pokazuje wewnątrz organizacji, w którym funkcjonują luźno powiązane zespoły osób o rozbieżnych interesach. Tworzą one koalicje, mając na względzie własną korzyść albo dla osiągnięcia ważnego dla siebie celu. Tak więc można postrzegać organizacje jako koalicje składające się z koalicji. Powstają one wtedy, gdy grupy jednostek łączą się, aby współpracować w przypadkach szczególnych wydarzeń, problemów czy decyzji. Ludzie w organizacji

³¹ Tamże, s. 173.

mogą zabiegać o własne interesy jako jednostki, jako szczególne grupy interesów lub jako koalicje. W wielu organizacjach istnieje często jakaś główna koalicja kontrolująca ważne dziedziny polityki, która tworzy się wokół głównych aktorów organizacji, a każdy uczestnik stawia żądania lub oferuje swój wkład.

Wielu socjologów zwraca uwagę, że konstrukcja nowoczesnych organizacji sprzyja różnego rodzaju angażowaniu się w politykę, ponieważ są one zaprojektowane jako systemy, w których jednocześnie trwa konkurencja i współpraca. Członkowie organizacji, jak zespół piłkarski muszą współpracować, dążąc do wykonania jakiegoś działania i osiągnięcia celu (wygrania czegoś), a jednocześnie rywalizują o zasoby, status i indywidualną karierę.

Ten aspekt jest mocno zaakcentowany w cytowanej książce G. Morgana, według którego zastosowanie metafory **systemu politycznego** zachęca do widzenia organizacji jako luźnej sieci ludzi mających sprzeczne interesy, ale jednocześnie współdziałających ze sobą w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści. Kluczową charakterystyką tej metafory jest władza³², pojmowana jako sposób (narzędzie) rozwiązywania konfliktów lub koordynacji różnych interesów, co oznacza, że nie należy pojmować jej w sposób negatywny. Poza przypadkami patologicznymi, każda władza jest umiejętnością osiągania efektów – bez względu na jej powiązanie z czysto grupowymi interesami, co nie należy do jej definicji. Władza jako taka nie jest wrogiem wolności. Jest z nią wręcz spokrewniona, choć nierozsądne byłoby ignorowanie jej niszczących własności.

Mocne strony postrzegania organizacji jako systemu politycznego są następujące³³:

- ukazuje, że cele organizacji, jej struktura, stosowana w niej technika, projektowanie pracy, styl kierowania i inne pozornie formalne aspekty jej działalności mają wymiar polityczny, podobnie zresztą, jak gry o władzę i konflikty,
- pomaga w obaleniu mitu o racjonalności organizacji, bowiem ma ona zawsze charakter polityczny i w zarządzaniu organizacjami nikt nie jest neutralny – zwłaszcza menedżerowie,
- uświadamia, że do koncepcji racjonalności odwołujemy się jako do pewnego mitu, aby przezwyciężyć sprzeczność tkwiącą w tym, że organizacja jest równocześnie systemem konkurencji i systemem współpracy,
- pomaga znaleźć sposób przezwyciężania ograniczeń koncepcji maszynowej, ale także i „organizmowej”, jak z niej bowiem wynika, wiele organizacji wykazuje cechy luźno powiązanych systemów, w których na wpół autonomiczne części usiłują utrzymać jakiś stopień niezależności, pracując pod firmą organizacji i w stworzonych przez nią ramach np. uniwersytety,

³² Tamże, s. 183.

³³ Tamże, s. 226–229.

- uwidacznia, że napięcia pomiędzy interesami prywatnymi, a interesami organizacji są dla jednostek bodźcem do działania w sposób polityczny,
- skłania nas do uświadamiania sobie, w jaki sposób aktor organizacyjny jest zarazem aktorem politycznym,
- pomaga w pojmowaniu politycznej doniosłości wzorów znaczeń ustanawianych w ramach kultury i subkultury organizacyjnej,
- zachęca również do uświadamiania sobie społeczno-politycznych następstw istnienia różnego rodzaju organizacji oraz ról pełnionych przez nie w społeczeństwie.

Ten punkt widzenia ma jednak również słabe strony, które polegają na³⁴:

- skłonności do nadmiernej polityzacji organizacji (postrzeganie wszystkiego pod kątem polityki i zachowania politycznego), co ogranicza miejsce dla prawdziwej otwartości i współpracy,
- powierzchowności zachowań pluralistycznych i twierdzeniu, że polityka pluralistyczna może się ograniczać do rozwiązywania marginesowych wąskich i powierzchownych problemów, a tym samym może prowadzić do przecenienia władzy, jako siły kreacyjnej.

9.5. Organizacja jako narzędzie dominacji – najważniejsza jest władza

Żyjemy w świecie, w którym każdego dnia może pojawić się nowe narzędzie dominacji. Tradycyjnie państwo i kościół były postrzegane jako *narzędzia dominacji*. Dziś mówi się, że seksualność w odniesieniu do roli mężczyzny (męskiej) może być postrzegana jako narzędzie dominacji. Internet, cywilizacyjny wynalazek końcówki ubiegłego wieku, przez wiele osób traktowany jest jako wyjątkowo skuteczne narzędzie dominacji, niszczenia, podziałów i siania nienawiści.

Dostrzeżenie potencjału i przewagi grupy nad jednostką, rzadziej odwrotnie, prowadzi do zwrócenia uwagi na różne formy dominacji. W większości przypadków są one realizowane w systemach organizacyjnych. Na takim widzeniu świata oparta jest metafora organizacji jako **narzędzia dominacji**. Bliskie jest to marksistowskiej koncepcji wyzysku pracowników przez duże korporacje narzucające własne zasady. Organizacja kontroluje swoich pracowników w różny sposób, wpływając na ich zachowania, a nawet życie. W ujęciu skrajnym organizacje są postrzegane jako narzędzia dominacji, ponieważ koncentrują się na maksymalnej eksploatacji zasobów. Sprzeciw budzi zwłaszcza zdominowanie i wyzysk zasobów ludzkich. W tym kontekście zadawane są pytania: w jaki sposób orga-

³⁴ Tamże, s. 229–231.

nizacje wykorzystują swoich pracowników, czy społeczności, w których działają, a także gospodarkę światową do osiągnięcia własnych celów? Czy w hierarchicznej naturze każdej organizacji „naturalny” jest proces dominowania, tzn. jedni ludzie narzucają swą wolę innym?

Co dają odpowiedzi na te pytania? Otóż pozwalają one zrozumieć te aspekty nowoczesnej organizacji, z powodu których w wielu częściach świata doszło do radykalizacji stosunków pomiędzy pracownikami i zarządzającymi. Nie chodzi tylko o odwieczny konflikt między pracą a kapitałem, a często styl sprawowania władzy, stosunek do pracowników jako istot ludzkich i obowiązek tworzenia odpowiednich warunków pracy. W całym „trzecim świecie” wielkie wielonarodowe korporacje często nie liczą się z interesami miejscowej ludności. Głównymi przedmiotami zainteresowania są nakazy ekonomii i osiągania dużych zysków (przypomina to warunki wyzysku w najgorszych pod tym względem ośrodkach przemysłowych Anglii w końcu XVIII i początkach XIX w.). Organizacji często używa się jako narzędzi dominacji wspierających samolubne interesy elit kosztem innych grup ludzi³⁵. Zawsze istnieją jakieś jednostki lub grupy, które znajdują sposoby narzucania swojej woli innym. Według niektórych teoretyków organizacji, to połączenie osiągnięć i wyzysku jest odwieczną cechą organizacji. Weber uważał biurokrację za szczególny sposób dominacji. Jego zdaniem, dominacja może przejawiać się na kilka sposobów, a typy dominacji rzadko występują w czystej formie. Postrzegał biurokrację jako narzędzie władzy o pierwszorzędnym znaczeniu i był przekonany, że tam gdzie dokonała się pełna biurokratyzacja administracji, powstaje „praktycznie niezniszczalna” forma stosunków władzy.

Do zespołu współczesnych ciemnych dołączyły wielkie nowoczesne korporacje. Niektóre z nich są większe i potężniejsze niż państwa narodowe, ale w odróżnieniu od nich nie ponoszą odpowiedzialności przed nikim prócz samych siebie. Działania wielu korporacji są bardzo scentralizowane, a ich personelowi pozwala się wywierać tylko niewielki wpływ na zasadnicze decyzje dotyczące filii. Również zasobami korporacji wielonarodowych zarządza się w taki sposób, że w krajach, gdzie są ulokowane, powstają raczej obszary podległe niż lokalna autonomia (nieco luźniejsze formy kontroli w firmach japońskich). W korporacjach wielonarodowych napotykamy problem ich monolitycznej władzy i to one mogą stawać się reżimami totalitarnymi służącymi interesom elit, a ci, którzy mają w nich kontrolę, są w stanie sprawować władzę praktycznie niepodważalną. Chętnie tworzą one formy integracji pionowej, aby kontrolować dostawy surowców, a także prowadzą działania marketingowe dotyczące kształtowania preferencji konsumentów, tworząc w ten sposób rodzaj posiadłości administrowanej na skalę międzynarodową.

³⁵ Tamże, s. 321.

- Ukazanie organizacji jako narzędzia dominacji³⁶;
 - pozwala nam spojrzeć na organizacyjne całości z punktu widzenia użytku z władzy, kastowości społeczności organizacyjnych, zagrożeń i wyzysku;
 - pomaga nam docenić kwestie, które w praktyce wspierają radykalny układ odniesienia i podział społeczeństwa na *my* i *oni*, ponieważ wiele organizacji to dosłownie podzielone społeczeństwa odtwarzające wzorzec walki klasowej w miejscu pracy.
 - Słabości tego punktu widzenia to³⁷:
 - szukanie winnych w niewłaściwym funkcjonowaniu organizacji,
 - organizowanie obrony,
 - staranne ukrywanie problemów,
 - niedostrzeganie możliwości istnienia organizacji nieopartych na dominacji,
 - podsycanie konfliktu przez radykalny układ odniesienia.
- Jednakże największą słabością tego punktu widzenia jest to, iż może nas skłaniać do koncentrowania się na skrajnie pojmowanej negatywnej stronie organizacji.

9.6. Organizacje jako mózg – najważniejsze jest przetwarzanie informacji

Analiza organizacji w kategoriach przepływu informacji i podejmowanych decyzji (dokonywanych wyborów) nieodparcie nasuwa porównanie do funkcjonowania mózgu. Wielu specjalistów, zwłaszcza od sztucznej inteligencji, od dawna zastanawia się: czy jest możliwe zaplanować funkcjonowanie organizacji w taki sposób, aby była ona zdolna do elastyczności, prężności i pomysłowości, jaką charakteryzuje funkcjonowanie mózgu? Co daje taki sposób myślenia o organizacji?

Przede wszystkim uzmysławia punkty odniesienia dla współczesnych wyzwań szybkości, precyzji i jakości. Patrząc w ten sposób na organizację, możemy polepszyć naszą zdolność organizowania i pracy twórczej. Budując organizację na zasadach mechanistycznych, wymaga się od ludzi zdolności dopasowywania się do jej działań w określonych, przewidywalnych i stabilnych warunkach. Przy znacznej ich zmienności (turbulentne otoczenie) poszczególne elementy takiej organizacji nie potrafią zakwestionować dotychczasowego postępowania i zmodyfikować go odpowiednio do sytuacji³⁸.

³⁶ Tamże, s. 373–376.

³⁷ Tamże, s. 377–378.

³⁸ Tamże, s. 86.

Mózg nasuwa się jako metafora dla organizacji wówczas, gdy przedmiotem zainteresowania jest ulepszanie zdolności organizacji do szybkiego reagowania na zagrożenia, a zwłaszcza zdolności organizacji do szybkiego reagowania świadczą o dużym potencjale skumulowanej inteligencji. W literaturze na temat planowania w firmie oraz formułowania strategii przeważnie używa się metafory mózgu w odniesieniu do jednostek badawczych, zespołów planistycznych, uznając proces zarządzania strategicznego i kontroli za odpowiednik mózgu i układu nerwowego w organizmie. Znaczniej rzadziej napotyka się spojrzenie holistyczne na organizację jak na mózg i rozważania, czy jest możliwe stworzenie nowych form organizacji, które „myślą całościowo”, a nie poszczególnymi jednostkami lub częściami.

Wyjaśnienia dotyczące porównania organizacji do mózgu koncentrują się na dwóch podejściach³⁹. W pierwszym z nich mózg jest przedstawiony jako system przetwarzający informacje, bank pamięci służący do gromadzenia i odszukiwania danych, system zdolny do uczenia się, „czarna skrzynka” łącząca bodźce i zachowania itp.

W podejściu drugim mózg jest przedstawiony jako zapis holograficzny. W holografii wynalezionej w 1948 roku przez Denisa Gabora, używa się bezsoczewkowej kamery do rejestrowania informacji w ten sposób, że całkowita informacja jest zgromadzona we wszystkich częściach przekazywanego obrazu. Wiązki promieniowania tworzą „obraz interferencyjny” rozpraszający informacje zapisane na błonie fotograficznej zwanej hologramem, a ten, oświetlony następnie wiązką światła, może odtwarzać pierwotną informację. Hologram jest podzielony na części, a każdy jego fragment może być użyty do zrekonstruowania całego obrazu. W ten sposób wszystko zawiera się we wszystkim innym. Przypomina to sytuację, w której kamyk wrzucony do wody powoduje, że w każdej rozpryskującej się kropli mamy obraz całego otoczenia. Specjaliści zajmujący się badaniem mózgu twierdzą, że funkcjonuje on zgodnie z zasadami holografii, a pamięć jest rozproszona po całym mózgu, a więc, że może być odtworzona z każdej jego części. Czemu służy porównanie organizacji do funkcjonowania mózgu?

Metafora mózgu wskazuje na potencjalne zdolności organizacji do racjonalnego (rozumnego) działania i uczenia się nie tylko na własnych błędach. Każdy człowiek od najmłodszych lat uczestniczy w procesie uczenia się i na swój sposób potrafi go zinterpretować. Kiedy słyszy, że organizacje też mogą się uczyć, powstaje w jego wyobraźni przyjemne wyobrażenie czegoś pozytywnego. W tej asocjacji należy upatrywać przyczyn popularności koncepcji organizacji uczącej się.

³⁹ Tamże, s. 88.

Inną przyczyną fascynacji sprawnie i inteligentnie działającymi organizacjami były wyniki badań nad funkcjonowaniem mózgu. Ostatnio prowadzone badania wskazały, że działanie mózgu oparte jest na ciągłym samodoskonaleniu, a nie na łańcuchach przyczynowo-skutkowych. W organizacjach – mózgach duży nacisk kładzie się na gromadzenie i przetwarzanie informacji, będącej podstawą procesu uczenia się. Stąd też w tego typu organizacjach zdolność do wykorzystania technik informacyjnych do wspomagania gromadzenia i przetwarzania informacji staje się kluczową kompetencją. Zdaniem G. Morgana⁴⁰, bardzo prawdopodobne jest, że za jakiś czas stwierdzimy, iż organizacje stają się tożsame z ich systemami informacyjnymi, gdyż urządzenia mikroprocesorowe umożliwiają organizowanie bez posiadania organizacji w znaczeniu fizycznym, materialnym.

Zaprojektowanie i sprawne działanie organizacji – mózgu wymaga bardzo dużej elastyczności, nie dopuszcza istnienia sztywnych struktur, kładzie nacisk na innowacyjne, niekonwencjonalne podejście do problemów. Metafora ta stanowi zatem opozycję w stosunku do metafory maszyny.

9.7. Organizacje inteligentne – zacieranie się granic

Pośród wielu konwencji opisywania i analizowania procesów, dzięki którym organizacje utrzymują wysoki poziom spójności wyróżniają się te, które zwracają uwagę na rolę informacji, komunikowania (łączności) i zdolności uczenia się. Ich znaczenie uszczegółowiane jest pokazaniem *anatomii procesów decyzyjnych*. W organizacjach mechanistycznych systemy wspierające procesy podejmowania decyzji są w dużym stopniu zrutynizowane. W organizacjach macierzowych i organicznych mają zaś charakter bardziej doraźny i są płynne.

Znaczenie takiego podejścia do organizacji, nazywanego podejściem decyzyjnym, wykazał w latach czterdziestych i pięćdziesiątych H.A. Simon (laureat Nagrody Nobla)⁴¹. Stwierdził on, że ludzie mogą uzyskać tylko ograniczone formy racjonalności, oparte na prostych regułach zdroworozsądkowych oraz na ograniczonych poszukiwaniach i niepełnej informacji. Dzieje się tak dlatego, że:

- ludzie zwykle działają na podstawie niepełnych informacji o ewentualnym przebiegu działań i ich konsekwencjach,

⁴⁰ Tamże, s. 93.

⁴¹ H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1975. Por. H.A. Simon, J.G. March, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964. J.G. March pracował wspólnie z H.A. Simonem w Carnegie Institute of Technology.

- potrafią zbadać tylko ograniczoną liczbę możliwości wiążących się z daną decyzją,
- nie potrafią przypisywać wynikom dokładnych wartości.

Według Simona, te ograniczenia ludzkiej racjonalności są zinstytucjonalizowane w strukturach i sposobach funkcjonowania naszych organizacji, a zatem przy podejmowaniu decyzji te „zinstytucjonalizowane mózgi” rozbijają i zmieniają proces decyzyjny w rutynowe procedury, aby można było sobie z nim poradzić.

Podziały na różne stanowiska, wydziały, i inne części w obrębie organizacji nie tylko definiują strukturę, ale także to, co się w niej robi. Te podziały prowadzą do segmentacji otoczenia organizacji i do rozdzielania odpowiedzialności na mniejsze jednostki, upraszczając w ten sposób dziedziny zainteresowania oraz proces podejmowania decyzji przez kierownictwo i pracowników operacyjnych.

Podobną funkcję pełnią zhierarchizowane struktury organizacyjne, stwarzając „kanały” do rozwiązywania problemów, mające usprawnić procesy kierowania. Pracownikom na niższych szczeblach hierarchii można powierzyć odpowiedzialność za dostarczanie rutynowych informacji i podejmowanie rutynowych decyzji, co pozwala pracownikom na wyższych szczeblach koncentrować się na szczególnie ważnych informacjach i decyzjach. I tu znowu polityka, programy, plany, reguły i standardowe procedury działania pomagają znacznie uprościć złożoną rzeczywistość.

Wielu teoretyków organizacji zajmowało się wzajemnymi relacjami między niepewnością, przetwarzaniem informacji i strukturą organizacji. Stwierdzono, że w trakcie wykonywania zadania w warunkach niepewności przepływ informacji przetworzonych musi być więcej zwielokrotniony między osobami podejmującymi decyzje, niejako proporcjonalnie do wielkości niepewności (ryzyka). Pozwala to wyjaśnić, dlaczego w różnych sytuacjach zadaniowych organizacje składają różnego rodzaju nacisk na reguły, programy, hierarchie oraz cele jako sposoby integrowania i kontrolowania zadań. W miarę wzrostu niepewności organizacje kontrolują raczej wyniki niż zachowania. Wyróżnia dwie strategie uporańia się z niepewnością⁴²:

- opracowywanie procedur polegających na zmniejszaniu zapotrzebowania na informacje,
- zwiększenie przetwarzania informacji – tworzenie zespołów zadaniowych, schematów macierzowych.

Organizacja jest wytworem (odzwierciedleniem) zdolności do przetwarzania informacji i nowe zdolności będą prowadziły do nowych form organizacyjnych. Wprowadzenie komputerów i mikroprocesorów doprowadziło do radykalnych

⁴² Por. *Poznać świat. Rozmowy o nauce*, praca zbiorowa pod redakcją W. Osiatyńskiego, Czytelnik, Warszawa 1989.

zmian charakteru i stylu organizacji. Sieć relacji pomiędzy ludźmi ustępuje miejsca sieciowemu powiązaniu pomiędzy urządzeniami elektronicznymi. Wszelkiego rodzaju funkcje kiedyś spełniane przez wykwalifikowanych ludzi są teraz wykonywane przez urządzenia elektroniczne, co sprawia, że cała fragmenty lub szczeble organizacji są zupełnie zbędne, inne zaś stają się coraz bardziej wartościowe. W takich warunkach organizacja opiera się przede wszystkim na systemach informacji. Ta nowa technologia stwarza możliwość decentralizacji pracy pod względem jej formy i sposobu kontrolowania, a to pozwala pracownikom umysłowym wykonującym pokrewne zadania na pracę w odległych od siebie miejscach, trwale połączonych stale działającymi sieciami informacyjnymi (on-line).

W przyszłości w jeszcze większym stopniu niż dotychczas wiele organizacji może nie mieć wcale siedziby w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Mogą kontaktować się z otoczeniem (rynkem, klientami, dostawcami) za pomocą sieci informacyjnych. Prowadzi to do wyobrażenia sobie organizacji jako systemu informacyjnego. W innym ujęciu organizacje stają się tożsame z ich systemami informacyjnymi, gdyż odpowiednie urządzenia umożliwiają organizowanie bez posiadania struktury (ustroju) w znaczeniu fizycznym. Ale czy wraz z przeobrażaniem się strukturalnym i przestrzennym organizacji staną się one rozumniejsze? Wiele będzie zależało od tego, jakiego rodzaju zdolności uczenia się zostaną „wbudowane” w stworzoną w ten sposób organizację.

Cybernetyka zajmuje się analizą (badaniem) informacji, procesów komunikowania i regulacji (sterowania). Termin „cybernetyka” jest metaforycznym zastąpieniem greckiego słowa *kybernetikos* – „człowiek sterujący”⁴³. Wiener i jego współpracownicy zastosowali cybernetykę (w czasie II wojny światowej) w próbach rozwijania i doskonalenia urządzeń do sterowania pociskami artyleryjskimi. Naukowcy z różnych dziedzin: matematyki, inżynierii oraz nauk społecznych i medycznych połączyli swoje umiejętności, aby stworzyć maszyny o zdolnościach adaptacyjnych charakterystycznych dla organizmów żywych.

Najistotniejszym wnioskiem teoretycznym wynikającym z pierwszych prac było to, że zdolność systemu do zachowania samoregulacyjnego zależy od procesów wymiany informacji wiążących się z *ujemnym sprzężeniem zwrotnym*. Działanie sprzężenia zwrotnego (ujemnego) ma postać procesu eliminowania błędów. Istotę sprzężenia zwrotnego możemy ująć w następujący sposób: więcej prowadzi do mniej, a mniej prowadzi do więcej. Na podobnych zasadach działa termostat przy ogrzewaniu domu. W taki sam lub podobny sposób działają również żywe organizmy np. regulacja ciepłoty naszego ciała. Ujemne sprzężenie zwrotne eliminuje błąd: stwarza pożądane stany systemu przez unikanie stanów niepożądanych, szkodliwych – czyli, że prowadzi do utrzymania przez system *stanu równowagi*.

⁴³ N. Wiener, *Cybernetyka, czyli sterowanie i komunikacja w człowieku i maszynie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1971.

Wykorzystywanie w organizacjach przyszłości cybernetyki wydaje się oczywiste. Tworzy ona podstawy dla teorii komunikowania i uczenia się, kładąc nacisk na cztery rodzaje zdolności:

- odczuwania, śledzenia i analizowania (badania) aspektów swego otoczenia,
- powiązania informacji z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniem systemu,
- szybkiego wykrywania istotnych odchyłeń od norm,
- zainicjowania działań korygujących w przypadku sprzeczności.

Proste systemy cybernetyczne, np. termostat, nie potrafią określić, jaka temperatura jest odpowiednia dla preferencji przebywających osób i dokonać tych dostosowań. Mózg człowieka i nowoczesne komputery potrafią wykryć i skorygować błędy w normach operacyjnych, a zatem procedury kierujące ich działaniem. Nasuwa się pytanie: czy organizacje uczą się na zasadzie pętli pojedynczej, czy na zasadzie pętli podwójnej? Uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w stosunku do danego zestawu norm operacyjnych. Natomiast uczenie się na zasadzie pętli podwójnej, czyli zdolności „dwoistego spojrzenia” na sytuację odbywa się przez zakwestionowanie znaczenia ustalonych norm operacyjnych.

Wiele organizacji nabyło biegłości w uczeniu się na zasadzie pętli pojedynczej, doskonaląc zdolność analizy (badania) otoczenia, ustalania celów, śledzenia funkcjonowania systemu w powiązaniu z celami. Niekiedy ta umiejętność jest zinstytucjonalizowana w postaci systemów informacyjnych (monitoring wydatków, sprzedaży, zysków i innych wskaźników działalności). Rozwój techniki obliczeniowej przyczynił się do szerszego wykorzystywania tego rodzaju kontroli na zasadzie pętli pojedynczej⁴⁴. Niestety, zdolność osiągnięcia biegłości w uczeniu się na zasadzie pętli podwójnej często okazuje się zawodna. Niepowodzenia w tym zakresie dotyczą zwłaszcza organizacje biurokratyczne, ponieważ ich podstawowe zasady organizowania utrudniają proces uczenia się. Niektóre z utrudnień spotykamy często również w organizacjach niebiurokratycznych. Należą do nich⁴⁵:

- biurokratyczne koncepcje – fragmentaryczny sposób myślenia i brak zachęcania pracowników do samodzielnego myślenia (racjonalność, niestety, stwarza granice),
- biurokratyczna zasada odpowiedzialności – niejasne przedstawianie problemów i kłopotów dla ochrony własnych interesów, odwracanie uwagi kierownictwa i tuszowanie przykrych spraw, ubarwianie rzeczywistości, ponieważ ludzie przynoszący złe wieści nie są mile widziani,
- rozbieżność między tym, co ludzie robią, a tym, co mówią (teoria głoszona a teoria użytkowana) – wielu menedżerów stosuje retorykę i racjonalizację, która stwarza wrażenie, że oni wiedzą, co robią.

⁴⁴ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 99.

⁴⁵ Tamże, s. 99–102.

Uczenie się na zasadzie pętli podwójnej wymaga pokonania przepaści między teorią a rzeczywistością, aby możliwe stało się kwestionowanie wartości i norm ujętych zarówno w teoriach głoszonych, jak i użytkowanych. Aby to uczenie się ułatwić, należy przyjąć odpowiednią filozofię zarządzania opartą na następujących wskazówkach:

- popieranie i cenie otwartości i refleksyjności pozwalającej na pogodzenie się z błędem i niepewnością, jako nieuchronną cechą w złożonym i zmieniającym się otoczeniu (uznawanie, że uzasadniony błąd to raczej potencjalna nauka niż okazja do obciążania winą),
- popieranie takiego podejścia do analizy, aby ludzie doceniali ważność różnych punktów widzenia, a same organizacje były otwarte na głębokie i prowokujące pytania, a nie usiłowały utrwalac ustalone już podstawy działania,
- unikanie naginania struktur działania do już istniejących układów organizacyjnych, wymyślanie sposobów, dzięki którym z ciągłych procesów organizacyjnych może się wyłonić coś, co określa ogólną orientację i kierunek działania, a organizacja będzie mogła dotrzymać kroku wymaganiom zmieniającego się otoczenia,
- planowanie nie tylko celu, ale także określanie, czego organizacja chce uniknąć i tym samym zwiększanie przestrzeni możliwych do podjęcia działań, które mieszczą się w krytycznych granicach.

Cybernetyka wskazuje, że wytyczne mają pewne znaczenie jako ograniczenia nakładane na zachowanie systemu, a nie jako konkretne cele do osiągnięcia. Pozostawia to miejsce dla planów działań szczególnych, które sporządza się stale i testuje się ich praktyczną sprawność w obliczu ograniczeń. W Japonii *ringi* – rytuał kolektywnego podejmowania decyzji pozwala na wykrycie i skorygowanie większości błędów, a w decyzji odzwierciedla się wkład wszystkich zaangażowanych w ten proces – cybernetyczne podejście do organizacji⁴⁶. W Ameryce zarządzanie bliższe jest mechanistycznemu – stawianie konkretnych, jasno sformułowanych celów. W Japonii – cele wyłaniają się z procesu odkrywania i rozumienia wartości, dzięki któremu firma działa lub powinna działać⁴⁷. Menedżerom amerykańskim zapatrzonym w konkretny cel trudno jest pogodzić się z japońskim sposobem wyłaniania celu podczas działania.

9.8. Organizacja transformująca się

Kończymy przegląd obrazów organizacji, zwracając uwagę na zmienność zachodzących w jej strukturze (ustroju) procesów. Organizację można rozpatrywać

⁴⁶ D. Waters, *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 1999.

⁴⁷ J.G. Abegelen, *The Japanese Factory*, Free Press, Glencoe, Illinois 1974.

jako ciągły przepływ zmian oraz jako stałe przeobrażanie się. Z tego punktu widzenia rozszyfrowanie tajemnicy organizacji kryje się w rozumieniu logiki zmian kształtujących życie społeczne. G. Morgan zwraca uwagę na trzy różne rodzaje logiki, które dotyczą sposobów:

- samokreatywności systemów powstających według własnego wyobrażenia o sobie (o nich) samych,
- rozwoju systemów (organizacji) w rezultacie okrężnych dodatnich i ujemnych przepływów zwrotnych,
- wykorzystania logiki dialektycznej, zgodnie z którą każde zjawisko zmierza do wytworzenia swojego przeciwieństwa.

O zmienności i nieodwracalności zdarzeń mówi się od zarania dziejów. He-raklitowi przypisywana jest sentencja *panta rhei* interpretowana jako „niemoż-napłynęły w nią wody”.

Według współczesnych fizyków, stan wszechświata w każdym punkcie czasu odzwierciedla jakąś podstawową rzeczywistość, zwaną porządkiem ukrytym w odróżnieniu od porządku ujawnionego przejawiającego się w otaczającym świecie. Porządek ukryty to proces twórczy, w którym tak jak w hologramie wszystko zawiera się we wszystkim innym. Takie terminy jak „*ruch holograficzny*” czy „*przepływ holograficzny*” wyrażają niepodzielną i płynną naturę porządku ukrytego. Uważa się, że z momentu na moment świat to się ukrywa, to się ujawnia⁴⁸. Każdy moment egzystencji odznacza się podobieństwem do poprzedzających go momentów (ale też się od nich różni), stwarzając pozory ciągłości pośród zmian. Z jego teorii wynika, że pod powierzchnią naszej rzeczywistości istnieją ukryte procesy pomagające wyjaśnić konkretną formę świata w każdym punkcie.

Wyniki badań D. Bohma dają podstawę, by traktować organizacje jako ujawnione empiryczne rzeczywistości, które poddawane są nieustannym zmianom i transformacji. Dzięki tym procesom istnieje możliwość ujawnienia i poznania tej rzeczywistości. Pod tym względem teoria Junga o roli zbiorowej nieświadomości jest podobna do teorii porządku ukrytego Bohma i jest układem odniesienia dla relacji między ujawnionymi i ukrytymi aspektami organizacji. Jak wyglądają obrazy zmian?

Zarówno przedstawiciele teorii sytuacyjnej, jak i ekologowie populacji (jedni uważają, że czynnikiem wpływającym na przetrwanie jest adaptacja, a drudzy, że dobór) są zgodni co do tego, że główne problemy, przed jakimi stają nowoczesne organizacje, wynikają ze zmian w otoczeniu. Radzenie sobie z tymi zmianami jest przejawem inteligencji. Chodzi o takie sposoby, które zagospodarowują zmiany, nie naruszają tożsamości systemów.

Systemy mogą zachować stabilne tożsamości przez podtrzymywanie procesów ujemnego sprzężenia zwrotnego, które pozwala im wykrywać i korygować

⁴⁸ D. Bohm, *Ukryty porządek*, Wydawnictwo „Pusty obłok”, Warszawa 1998.

odchylenia od norm przyjętych jako wzorce operacyjne. Inteligencja systemu pozwala także ewoluować przez rozwijanie umiejętności uczenia się na zasadzie pętli podwójnej (co umożliwia modyfikowanie norm operacyjnych z uwzględnieniem nowych okoliczności).

Źródłem zmian są losowe wariacje mające miejsce wewnątrz najogólniejszego systemu (wprowadzane za pomocą reprodukcji lub przypadkowych interakcji i związków, dających początek rozwojowi nowych relacji w systemie). Z tego punktu widzenia tworzenie to przypadkowa zmiana, to posiew możliwości (drożdży), które pozwalają na pojawienie się i rozwój nowych możliwości. Jednakże to, czy się one rozwiną, zależy od tego, czy nowa konfiguracja zostanie stłumiona czy też dopuszczona do głosu. W tej teorii nie zakłada się, że system dostosowuje się do otoczenia, ani że otoczenie dobiera taką konfigurację systemu, która przetrwa, lecz kładzie się główny nacisk na sposób, w jaki cały system interakcji kształtuje własną przyszłość. Ewoluuje bowiem wzorzec, czyli całość.

Metafora transformacji ma istotne następstwa dla rozumienia organizacji z kilku powodów, m.in. pomaga:

- **dostrzec**, że organizacje zawsze usiłują osiągnąć jakąś formę zamknięcia na swoje otoczenie, ustanawiając to otoczenie jako projekcje własnej tożsamości lub własnego obrazu,
- **zrozumieć**, że wiele spośród problemów, jakie napotykają organizacje, mając do czynienia ze swoim otoczeniem, ściśle wiąże się z rodzajem tożsamości, którą próbują zachować,
- **wyjaśnić**, że w procesach ewolucji, zmiany i rozwoju trzeba zwracać uwagę przede wszystkim na czynniki kształtujące tożsamość organizacji, czyli na jej relacje z szerszym światem.

W trakcie ustanawiania otoczenia organizacja próbuje osiągnąć tego rodzaju zamknięcie, które jest jej niezbędne do odtwarzania się według własnego wyobrażenia o sobie. Sporządzane przez organizację zestawienia liczbowe i wykresy dotyczące tendencji rynkowych, prognoz sprzedaży itd. są projekcjami trosk i zainteresowań samej organizacji. Równocześnie odzwierciedlają to, jak organizacja rozumie samą siebie. Za pomocą procesu odwoływania się do samych siebie członkowie organizacji mogą ingerować we własne funkcjonowanie i uczestniczyć w tworzeniu i zachowywaniu własnej tożsamości.

Traktując proces ustanawiania rzeczywistości jako próbę pewnej formy zamknięcia w stosunku do otoczenia, musimy sobie zdawać sprawę z tego, że ustanawianie rzeczywistości jest nie tylko sposobem postrzegania (w trakcie którego jedne rzeczy podkreślamy, a inne lekceważymy), ale również sposobem oddziaływania⁴⁹.

⁴⁹ H. Maturana, F. Varela, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Reidel, London 1980.

Przez projekcję siebie samej na swoje środowisko i organizowanie go, organizacja stwarza podstawę do działania w odniesieniu do tego środowiska w taki sposób, że pomaga jej to wytwarzać samą siebie. Jeśli ktoś chce zrozumieć swoje otoczenie, musi zrozumieć samego siebie, ponieważ rozumienie otoczenia jest zawsze projekcją samego siebie. Wiele organizacji napotyka wielkie trudności w radzeniu sobie z szerszym światem, bo nie uświadamiają sobie tego, że są częścią swego otoczenia. Bywają organizacje egocentryczne zaabsorbowane własną ważnością i nadmiernym jej podkreśleniem, przy pomniejszaniu znaczenia szerszego systemu relacji, w których istnieją (zakłócenie równowagi pomiędzy odbiciem w lustrze postaci i tła). Postać i tło to części tego samego systemu, a istnieją one tylko we wzajemnym stosunku.

Ustanawiając i traktując otoczenie w sposób egocentryczny, organizacje często nie rozumieją własnej tożsamości i kończą na tym, że podtrzymują nierealistyczne tożsamości lub tworzą tożsamości niweczące konteksty (np. firmy produkujące zegarki czy maszyny do pisania). Aby te firmy mogły odnieść sukces potrzebują zupełnie innych koncepcji samych siebie. Organizacje egocentryczne zakreślają granice wokół wąsko pojmowanych samych siebie i usiłują popierać własny interes w tak wąsko pojmowanej dziedzinie.

Jedną z mocnych stron teorii samotworzenia jest to, że zachowanie tożsamości ma zasadnicze znaczenie dla wszystkich systemów żywych, ale są możliwe różne sposoby osiągania zamknięcia wobec otoczenia. Otoczenie nie jest dziedziną niezależną i nie musimy z nim rywalizować lub walczyć, ale jest możliwy nowy układ wzajemnych zależności. Organizacje mogą więc uzyskać swoistą mądrość systemową, doprowadzając do tego, że ich tożsamość będzie się rozwijała razem z tożsamością szerszego systemu. W miarę jak organizacje utwierdzają swoje tożsamości, mogą inicjować poważne przeobrażenia społecznego ekosystemu – mogą przygotowywać bazę dla własnego zniszczenia lub stworzyć warunki, które pozwolą im rozwijać się razem z otoczeniem. Nawet jeśli na razie organizacje odnoszą sukcesy (np. przemysł chemiczny) na dalszą metę przetrwanie może wystąpić jedynie we współdziałaniu z otoczeniem, a nie przeciwko niemu.

Możne sformułować ogólną zasadę, że organizacje rozwijają się lub znikają wraz ze zmianami zachodzącymi w kontekście, w jakim działają, a zarządzanie strategiczne nimi wymaga rozumienia tego kontekstu. Dlatego członkowie organizacji muszą zacząć myśleć w nowy sposób o „okrężnych systemach relacji”, do których należą, a także powinni zrozumieć to, jak te relacje są tworzone i przeobrażane w trakcie procesów, które wzajemnie się determinują i są determinowane. Wielu cybernetyków próbuje opracować metodologię służącą badaniu tego, w jaki sposób systemy te włączają się we własne wyobrażenia.

Usiłując określić rozmieszczenie relacji zachodzących w systemie oraz ustalając główne ich tendencje, można osiągnąć wszechstronne i głębokie zrozumienie

nie, które zostało nazwane „mądrością systemową”. Dzięki temu można kształtować posunięcia mające na celu wywieranie wpływu na wzorzec relacji określających system, zamiast manipulować tworzonymi sztucznie przyczynami i skutkami. Poszukiwanie systemowej mądrości ma więc konkretne i ważne następstwa dla zarządzania systemami złożonymi. Ukazuje, że niezwykle trudno jest wyeliminować wszystkie dodatnie sprzężenia zwrotne lub zachowywać w niekończoność dany sposób organizowania się.

Porównanie organizacji do procesów przepływu i transformacji zwraca uwagę na zmienną ich naturę, w niej samej upatrując źródła tych zmian. Każda organizacja, obserwując swoje otoczenie, zmienia się i tym samym powoduje zmiany w otoczeniu. Mechanizm teoretycznie jest prosty. Organizacja sama siebie stwarza poprzez strategię, zmieniając swoje wnętrze, te zmiany następnie wpływają na zmiany w otoczeniu, które z kolei wymuszają zmiany w organizacjach. Odbywa się to na zasadzie wielu sprzężeń zwrotnych.

Postrzeganie organizacji jako systemu przepływu ma też pewne ograniczenia:

- po pierwsze, sposoby podejścia są bardzo idealistyczne, a ideologia wspierająca jakąś szczególną logikę zmiany może wykluczać możliwość posłużenia się innymi rodzajami logiki,
- po drugie, podstawą potencjalnej krytyki tego punktu widzenia jest to, że pełne zrozumienie zmiany zawsze zależy od „przewidywań po fakcie”, a więc trudno jest na tej podstawie o prognozowanie. Nie ma czegoś takiego jak określona przyszłość, mówiąc o przyszłych wydarzeniach mamy na myśli przede wszystkim możliwości⁵⁰.

Projektantów i badaczy zjawisk organizacyjnych ta perspektywa ograniczonych możliwości nie zniechęca do kreowania coraz śmielszych wizji organizacji przyszłości.

⁵⁰ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 318-319.

10

Władza w organizacji

Streszczenie

Każdy kierownik wywiera wpływ na swoich podwładnych z racji posiadania władzy formalnej. W ujęciu normatywnym jej podstawą są normy, statuty, regulaminy i schematy organizacyjne. W pewnych sytuacjach mogą być niewystarczające i wówczas się pożądane (oczekiwane) zachowania. Odpowiedź na to pytanie daje ujęcie socjologiczne. Uwzględniając oba ujęcia w tym rozdziale, interesuje nas istota władzy organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem władzy osobistej (*leadership*). Pokazujemy różnorodne źródła i ewolucję koncepcji władzy organizacyjnej, a także różne podejścia i punkty widzenia na współczesne mechanizmy sprawowania władzy rzeczywistej: od wpływu przez lęk i nadzieję poprzez wykorzystywanie tradycji i ślepej wiary do perswazji i racjonalnych przekonań. Rozszyfrowanie gry o władzę i zrozumienie jej dynamiki politycznej w kontekstach organizacyjnych jest dużym wyzwaniem dla teoretyków zarządzania. Największym zainteresowaniem u współczesnych badaczy władzy cieszy się władza osobista, określana *przywództwem*. Nie jest ona prostym zaklęciem, jak się niektórym wydaje. Zrozumienie i próby „zaprojektowania” przywództwa zdominowały osławione wątki i koncepcje władzy jako „wymiany”, „kontraktu”, „przymusu”, „consensusu” czy „gry”. I choć obecnie coraz większego znaczenia nabiera ten rodzaj władzy, który jest usankcjonowany zaufaniem społecznym, to tęsknota za władzą charyzmatyczną, charyzmatycznym przywódcą, silnym i uczciwym wodzem, prezesem, dyrektorem czy na niższych szczeblach – kierownikiem, nie maleje od początku zainteresowania się fenomenem władzy.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak ewoluowały poglądy na istotę władzy?
- Co różni normatywne i socjologiczne ujęcie władzy?
- Jakie są źródła poczucia ograniczenia władzy?
- Jakie są najważniejsze źródła władzy w organizacji?
- Co charakteryzuje władzę nagradzania i karania?
- Co stanowi istotę władzy eksperckiej?

- Co różni autorytet formalny i nieformalny?
- Na czym polega władza formalna, tradycyjna i oparta na prawie?
- Czy władza może być oparta na umowie wymiany?
- Co oznacza pojęcie władza charyzmatyczna?
- W jakim wymiarze władza wynika z uprawnień do podejmowania decyzji?
- Czy władza to umiejętności redukcji niepewności?
- Czym jest przywództwo?
- Jak rozumieć postulat przywództwa uczestniczącego?
- Dlaczego nie ma przywództwa bez zaufania?

10.1. Ewolucja poglądów na władzę

Władza, jak miłość, jest słowem nieustannie używanym w codziennym życiu, jest intuicyjnie zrozumiała i rzadko definiowana; wszyscy wiemy, co to za gra – władza¹ pisał przed laty R. Martin. Do jego słów można dodać, że intuicyjna zrozumiałość tego pojęcia nie pozostaje w związku z naukową precyzją opisu i wyjaśnienia stosunków władzy. W psychologii, socjologii i naukach politycznych istnieje wiele definicji tego pojęcia i mniej lub bardziej zaciekawiających pomysłów, jak go opisać. Z pojęciem władzy jest ten kłopot, że występuje ono w wielu znaczeniach: jako synonim, jako atrybut, ale również jako „bolesny” zabieg, kiedy jest ona egzekwowana.

Próbując zaprezentować zróżnicowane poglądy na temat władzy w naukach społecznych i nauce zarządzania, badacze często odwołują się do chronologii, pokazując, w jakich okolicznościach (warunkach) się one rodziły i traciły popularność, kiedy nabierały znaczenia i po jakimś czasie bezpowrotnie wędły, jako koncepcje nietrafione. Jednym z naszym zamiarów jest przypomnienie i uporządkowanie przynajmniej niektórych wątków składających się na ogrom interdyscyplinarnej wiedzy o władzy². A wszystko zaczęło się od M. Webera. Genialna intuicja tego wybitnego badacza i porządny warsztat naukowy pozwoliły mu na sformułowanie wielu dojrzałych tez w okresie, gdy socjologia jako nauka dopiero zaczynała się rozwijać. Według M. Webera, „władza to prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w społecznych stosunkach będzie zdolny do przeprowadzenia swej woli mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera”³. Analizując literaturę problemu z lat sie-

¹ R. Martin, *Sociology of Power*, Routledge and Kegan Paul, London 1977, s. 35.

² Chcielibyśmy przypomnieć w tej części rozdziału niesłusznie zapomnianą pracę zbiorową *Współczesne koncepcje zarządzania*, wydaną pod redakcją A.K. Koźmińskiego, PWN, Warszawa 1985.

³ M. Weber, *Typy władzy prawomocnej*; za: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją J. Kurnala, Warszawa 1972, s. 317.

demdziesiątych ubiegłego wieku, odnosi się wrażenie, jakby duża część specjalistów zajmujących się tą problematyką chciała poprawić przytoczoną wyżej definicję M. Webera. Jej poprawianie poszło jednak w mało owocnym kierunku, a mianowicie behawioryzmu, gdzie władza została zredukowana do analizy zachowań jednostek. Nie ukrywamy, że ta konwencja jest najbliższa założeniom naszej książki, ale mamy świadomość jej ograniczeń.

Jak zauważa J.H. Nagel⁴, behawioralne metodologiczne okulary zawdzięcza wielu autorów pracy H. Lasswella i A. Kaplana⁵ z 1950 roku. Uważali oni, że dla rozumienia władzy istotną zmienną jest także działanie, które wywołuje lub determinuje inne działania. Przyczynowo-skutkowa relacja między nimi jest synonimem władzy. Nawet tej miary uczeni jak H.A. Simon i J.G. March byli w latach pięćdziesiątych zwolennikami teorii behawioralnej. Według H. Simona twierdzenie, że „A ma władzę nad B” można zastąpić twierdzeniem, że „zachowania A powodują zachowania B”. J. March zaś uważał, że dwie jednostki są w relacji wpływu, jeśli ich zachowania są połączone przyczynowo (przyczynowością). Często cytowany w literaturze przedmiotu R. Dahl, o czym będziemy pisać w dalszej części rozdziału, także skłaniał się ku temu pogładowi.

Ogólnie rzecz biorąc, w latach pięćdziesiątych wielu autorów uważało, że problem władzy sprowadza się do problemu przyczynowości traktowanej w kategoriach niemal fizycznych. Uważano, że zmienne muszą być obserwowalne i mierzalne zgodnie ze schematem metodologii pozytywistycznej. Zmienne o innym charakterze nie zasługiwały na miano kategorii naukowych, nie były konstrukcjami. Koncentracja na zmiennych obserwowalnych i na pomiarze przyczynowości zaprowadziła analizę stosunków władzy w ślepią uliczkę. Zdając sobie sprawę z tej behawioralnej pułapki, A. McFarland zaproponował, by wziąć pod uwagę także *intencje osoby oddziaływającej* na inną. Jednak, jak słusznie zauważył J.H. Nagel, ta koncepcja nie może pokonać behawioralnych ograniczeń z trzech powodów. Po pierwsze, nie rozwiązuje ona problemu antycypacyjnego zachowania ze względu na oczekiwania innego osobnika. Po drugie, intencje nie muszą być uświadomione. Po trzecie, intencje, zamierzenia i podobne zmienne nie poddają się mierzeniu według pozytywistycznej formuły typowej dla behawioryzmu. Koncepcje behawioralne nie są w stanie włączyć w obręb swoich zainteresowań takich bardzo często występujących sytuacji społecznych, w których ludzie zachowują się w określony sposób bez poprzedniego działania lub wyraźnego bodźca zewnętrznego. Chodzi w tym wypadku o „antycypowaną reakcję”, czyli skutek zamierzony w stosunku do intencji. Jeśli nie potrafi się wywołać przewidywalnych zachowań podmiotu, na który się oddziałuje – ujmując rzecz najprościej – nie ma się nad tym podmiotem władzy.

⁴ J.H. Nagel, *Descriptive Analysis of Power*, New Haven, New York 1975.

⁵ Por. H. Lasswell, A. Kaplan, *Power and Society*, New Haven 1950.

W społecznie złożonych kontekstach, w których przeważa ujęcie dyrektywno-normatywne, można nie uzyskać pełnego obrazu *wplywu*. Społeczni aktorzy mają to do siebie, że rzadko działają w wyizolowanym dwuelementowym układzie pozbawionym społecznego kontekstu. Nie jest tajemnicą, że ludzie oddziałują na siebie nie tylko aktami konkretnych zachowań, ale także całym społecznym kontekstem znaczeń, który wnoszą ze sobą do stosunków z innymi. Poza tym klimat społeczny, postrzeganie siebie i innych, a także inne ulotne procesy zdają się odgrywać istotną rolę w skłonności do podporządkowania się innym ludziom. Pojęcie władzy, tak jak inne kategorie teoretyczne w naukach społecznych, ulega przemianie wraz ze zmianami głównych założeń w tych naukach. Oddziaływanie na siebie, coraz powszechniej używane do analizy stosunków wewnątrz- i międzyorganizacyjnych w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku oraz badania nad biurokracją nadały nowy kierunek studiom nad relacjami władzy. Charakterystyczne dla zainteresowań behawioralnych dążenie do metodologicznej czystości ustępuje tu szerszemu spojrzeniu: zamiast związków zachodzących w układzie dwuelementowym, rozpatrywane są relacje w szerszych zbiorowościach społecznych.

Według P. Blaua, „szeroko rozumiana władza oznacza wszelkiego rodzaju wzajemne wpływanie na siebie jednostek czy grup, w tym i takie, które polegają na oddziaływaniu w ramach transakcji wymiany, gdy jedna osoba nakłania drugą do postępowania zgodnego ze swoją wolą poprzez nagradzanie jej za to”⁶. Władza zatem to wszelkiego rodzaju wpływanie ludzi na siebie; inaczej mówiąc, władza to jedna z postaci oddziaływania.

Inni autorzy, na przykład M. Crozier, rozciągał paradygmat wymiany na określenie podmiotów (aktorów) wszelkich stosunków władzy. Władza jest sprawowana poprzez wymianę zachodzącą między aktorami. Stosunki władzy zawierają element wymiany i wzajemnego dostosowania się, a więc władza jest nierozdzielnie związana ze zjawiskiem negocjacji. Koncepcja ta zakłada partnerskie relacje między aktorami, którzy wprawdzie nie mają jednakowych atutów, ale mają możliwość gry. Ani preferencje, ani atuty nie przesądzają jeszcze całkowicie o kierunku zależności pomiędzy aktorami; istotny jest proces wymiany, „handlowanie” tymi atutami. Ujmując rzecz najkrócej: ten ma władzę, kto dysponuje większymi (przeważającymi) atutami.

Negocjacyjna istota władzy jako gry podkreśla możliwość ustępstw i kompromisów. Każda ze stron, aby zrealizować swoje preferencje, nieco ustępuje, chyba że dysponuje atutami znacznie przewyższającymi atuty przeciwnika lub posiada niezwykle umiejętności gry, w tym również *manipulacji*⁷. Tym samym

⁶ P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, J. Wiley, New York 1964.

⁷ Pod pojęciem *manipulacji* rozumie się celowo inspirowane formy interakcji społecznych mające na celu oszukanie osoby lub grupy ludzi, aby skłonić je do działania sprzecznego z ich dobrem (interesem). „Ofiary” manipulacji nie są świadome środków, przy użyciu których wywierany

więc poszczególni aktorzy mają tyle władzy, ile jej wynegocjują w stosunkach z innymi aktorami. Według tej koncepcji władza jest efektem procesu wymiany bądź funkcją atutów aktorów i ich umiejętności negocjacyjnych. Władza w tym rozumieniu jest zarazem współzależnością i dominacją aktorów. Koncepcja władzy jako procesu wymiany została wyprowadzona z funkcjonowania organizacji biurokratycznych, jednak jej źródła należy szukać w idei władzy opartej na kontraktach, to znaczy na idei wymiany i równowagi jako regulatora uczestnictwa w organizacji. Poglądy te, choć nie są nowe, wciąż mają swoich zwolenników⁸, ponieważ przy ich pomocy można wytłumaczyć zmienność zachowań w pozostających w

Temat władzy przez ponad pół wieku, nie był dostrzegany w naukach o zarządzaniu organizacjami. Zachowania uczestników organizacji wyjaśniano przy pomocy takich kategorii jak styl zarządzania (przywództwa). Wynikało to być może z zakłopotania tym zagadnieniem lub braku aparatury pojęciowej, która wykształciła się na gruncie socjologii organizacji. Mocny impuls dały badania J. Pfeffera⁹, którego interesowały powody pojawiającego się w latach osiemdziesiątych niepokoju dotyczącego władzy i polityki. W swoich rozważaniach doszedł do wniosku, że procesy dotyczące władzy są nie tylko wszechobecne w organizacji, ale również są dla niej i ludzi w niej zatrudnionych raczej korzystne niż szkodliwe. W kolejnych swoich opracowaniach z lat dziewięćdziesiątych kategorycznie twierdził, że władza jest potrzebna, aby przeprowadzać innowacje i szybkie zmiany¹⁰.

Obdarzony wielką charyzmą D. McClelland¹¹ w słynnym artykule opisał „dwa oblicza władzy”: negatywne i pozytywne. Oblicze negatywne zazwyczaj wyraża się w kategoriach dominacji i podporządkowania. „Jeżeli ja wygram, ty przegrasz”. W tym znaczeniu dysponowanie władzą oznacza sprawowanie jej nad kimś innym, kto na tym traci. W zarządzaniu opartym na negatywnym obliczu władzy traktuje się ludzi jak przedmioty (pionki), które należy wykorzystywać lub poświęcać stosownie do potrzeb. W końcowym rachunku przynosi to klęskę samemu sprawującemu władzę, ponieważ ludzie, którzy czują, że są traktowani jak narzędzia, albo przeciwstawiają się władzy, albo zbyt biernie się jej poddają. W obu wypadkach ich przydatność dla przywódcy jest poważnie ograniczona.

jest na nie wpływ. Manipulatorzy dążą zwykle do osiągnięcia korzyści osobistych, ekonomicznych lub politycznych kosztem osób manipulowanych. Ogólnie mówiąc, manipulacja jest formą zamierzonego i intencjonalnego wywierania wpływu na osobę lub grupę w taki sposób, by nieświadomie i z własnej woli realizowała działania zaspokajające potrzeby (realizowała cele) manipulatora.

⁸ *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 25.

⁹ J. Pfeffer, *Power in Organization*, Pitman, Marshfield, Mass 1981.

¹⁰ J. Pfeffer, *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*, HBS, Boston 1994.

¹¹ D.C. McClelland, *The Two Faces of Power*, „Journal of International Affairs” 1970, nr 1, s. 29-47.

Pozytywne oblicze władzy najlepiej można scharakteryzować jako troskę o cele grupowe – o ich formułowanie i osiąganie. Wiąże się to z wywieraniem wpływu raczej na rzecz innych osób niż na same te osoby. Przywódcy, którzy sprawują władzę w sposób pozytywny, zachęcają uczestników grupy do rozwijania sił i umiejętności potrzebnych do powodzenia osobistego i organizacji. D. McClelland i D.H. Burnham¹² stwierdzili, że skuteczni przywódcy odczuwają potrzebę wywierania wpływu na innych raczej po to, aby działać na rzecz ludzi w danej organizacji, niż po to, aby podnosić własne znaczenie.

Przywódcy posługujący się swoją władzą w sposób umiarkowany są skuteczniejsi od tych, którzy sprawują władzę tylko po to, aby zaspokoić własną potrzebę dominacji, albo od tych, którzy nie korzystają ze swej władzy ze względu na odczuwaną silną potrzebę, aby ich lubiano. Kiedy przywódca wciąż łagodzi reguły i zmienia zasady postępowania, aby sprawić przyjemność pracownikom (zwolennikom), ci będą go uważać nie tyle za elastycznego, ile za słabego i niezdecydowanego. D. McClelland dochodzi do wniosku, że dobrzy kierownicy sprawują władzę w umiarkowany sposób na rzecz innych. Przywódcy tacy dbają o ducha zespołu, wspierają pracowników i nagradzają ich osiągnięcia, podnosząc w ten sposób morale.

Wspomniane opracowania zainspirowały innych do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jakie są faktyczne podstawy władzy w organizacji i w jakim stopniu wpływa ona na zachowania uczestników. J.P. Kotter i R. Moss Kanter¹³ argumentowali, że otoczenie organizacji przyczynia się do nasilenia się potrzeby umiejętnego sprawowania władzy przez przywódców. Jest to jednak spojrzenie zawężone, ponieważ władza nie ogranicza się do przywódców. Każdy z członków organizacji może dysponować sporą władzą ze względu na swoją wiedzę, umiejętności lub zasoby, nad którymi sprawuje kontrolę. W miarę coraz większego uzależniania pracy ludzi od komputerów pracownicy umiejący posługiwać się nimi mogą mieć duży wpływ na codzienną działalność organizacji. Wiedza w połączeniu z bezpośrednim uczestnictwem w codziennej działalności jest równoznaczna z władzą, a członkowie organizacji dysponujący kluczowymi umiejętnościami mogą zapewnić sobie bazę do sprawowania władzy w praktyce¹⁴. Aby pełniej zrozumieć istotę władzy w organizacji postawmy pytanie: co sprawia, że organizacje, mimo pluralizmu, mogą wypracować i realizować spójne kierunki działania?

¹² Za: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 340.

¹³ J. Kotter, *Power and Influence*, Free Press, Nowy Jork, 1983; R.M. Kanter, *The Change Masters*, Simon and Schuster, Nowy Jork 1983.

¹⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 339–340.

10.2. Władza w organizacji – ujęcie normatywne

Organizacje są z natury rzeczy są tworem pluralistycznymi. Prócz wielości celów występuje również wielość i różnorodność wartości oraz kierunków orientacji w łonie organizacji. Można się w związku z tym zastanowić, „jak to się dzieje, iż mimo owego pluralizmu organizacje funkcjonują jako układy celowe, a zachowaniami setek i tysięcy ludzi rządzi jeden plan, dominuje jeden system preferencji, utrwała się nadrzędność jednego typu zadań i zleceń. Częściową odpowiedzi na to pytanie znajdujemy w istnieniu porządku formalnego; istnienie pisanych, a więc zobiektywizowanych niejako statutów, regulaminów, przepisów, rozporządzeń i dyrektyw pozwala każdorazowo określić linię demarkacyjną między „wolą” organizacji a wyłamującymi się w stosunku do niej decyzjami i zachowaniami”¹⁵.

Władza formalna jest tylko jedną z „sił”, dzięki której egzekwuje się porządek organizacyjny. Należy uwzględnić również istnienie innych realnych sił i inzycyjnej: wpływ, dominacja, przymus, przemoc, manipulacja, autorytet. Wszystkie to są pojęcia czasami używane zamiennie, czasami używane jako wzajemnie się wyjaśniające, definiowane w literaturze przedmiotu w bardzo różny sposób. Zanim dokonamy mniej lub bardziej arbitralnych ustaleń przypomnijmy za socjologami, że w każdej organizacji można wyróżnić dwa ujęcia systemów zależności:

- 1) ujęcie normatywne i
- 2) ujęcie socjologiczne.

W ujęciu normatywnym zakłada się dominację określonych wartości i celów oraz koncentrację decyzji, którym uczestnicy organizacji muszą się, przynajmniej w pewnej mierze, podporządkować. „Bez takiego podporządkowania nie do pomyślenia jest wielopodmiotowe kolektywne działanie. Stan, w którym uczestnik organizacji mógłby uzależnić wykonanie polecenia od tego, jak ocenia jego zasadność merytoryczną, czy tym bardziej od własnych potrzeb; stan, w którym uczestnik-wykonawca mógłby w dowolnym momencie zakwestionować każdą normę, jest zaprzeczeniem zorganizowanej działalności, polegającej m.in. na tym, że jedno decyzje podejmuje, inni zaś winni je realizować (pionowy podział pracy)”¹⁶. Klasyk teorii zarządzania L. Urwick pisał wprost: „Nie można przyjąć, że dana organizacja istnieje, o ile nie ma jakiejś osoby lub osób, które by mogły egzekwować posłuszeństwo innych”¹⁷.

¹⁵ M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*, PWN, Warszawa 1967, s. 257.

¹⁶ Tamże, s. 258.

¹⁷ Tamże, s. 259.

Co jest fundamentem porządku normatywnego? Przede wszystkim akty konstytucyjne, statuty, regulaminy, schematy organizacyjne. To one określają w sposób bardzo precyzyjny: a) kto ma prawo podejmowania decyzji wiążących inne ogniw organizacji; b) jaki jest zakres spraw, w obrębie których wydawane być mogą owe decyzje; c) jaki krąg uczestników jest zobowiązany podporządkować się owym decyzjom. Decyzje prawomocne to takie, które mają swoje podstawy w owym porządku i które mogą odnosić się w równym stopniu do osób fizycznych, co do instytucji. Tak więc istnienie systemu norm, który uznajemy za prawnymocny konstytuuje władzę formalną w organizacji. Jej rzeczywisty aspekt każdorazowo wyraża się akceptacją decyzji, które podejmowane są przez inne osoby. Nie do rzadkości należą przypadki, kiedy akceptacja porządku zbiega się z akceptacją osób, które ten porządek egzekwują. Trzeba jednak zaznaczyć, że porządek zależności faktycznych ma swoje odmienne uwarunkowanie.

W systemie prawomocnych zależności dana osoba jest uprawniona do wymagania posłuszeństwa, jeśli istnieje system norm, który uznaje się za prawomocny, na mocy którego w określonych okolicznościach inne jednostki są zobowiązane uznać (zaakceptować) decyzje podejmowane przez daną osobę. Takie rozumowanie jest charakterystyczne dla ujęcia normatywnego. Jego popularność jest zdumiewająca, ponieważ łatwiej jest pisać „należy, powinno się”, niż zbierać fakty i je interpretować.

O władzy w ujęciu normatywnym („należy”, „powinno się”) pisało wielu jej interpretatorów. Większość z nich daje rady w rodzaju:

- Zdecyduj, jakie są twoje cele i co zamierzasz osiągnąć.
- Dokonaj diagnozy wzorców zależności i wzajemnych uzależnień; ustal, kto ma największy wpływ i największe znaczenie dla osiągnięcia twojego celu.
- Jakie będą punkty widzenia najbardziej wpływowych osób i ich spodziewane reakcje na to, co zamierzasz?
- Jakie są podstawy ich władzy? Kto z nich ma największy wpływ?
- Jakie są podstawy twojej władzy i wpływu? Dzięki czemu możesz uzyskać więcej władzy i więcej wpływu na sytuację?
- Które z rozlicznych strategii i taktyk stosowania władzy wydają się najwłaściwsze i najbardziej skuteczne w sytuacji, z którą masz do czynienia?
- Opierając się na powyższej analizie, wybierz najwłaściwsze działanie prowadzące do wybranego celu.

Łatwo zauważyć, że bliższy rzeczywistości jest model pluralistyczny, policentryczny, niż obowiązujący w przeszłości model dyrektywny, polegający na wydawaniu rozkazu, czy polecenie służbowego, które podwładny musiał po prostu wykonać. Te kategorie tworzyły uproszczony, ale zrozumiały obraz władzy w tradycyjnej monocentrycznej organizacji. Nowym odkryciem jest zakłócenie tego obrazu i stwierdzenie, że możliwości „kazania” czegokolwiek komukolwiek są tak naprawdę coraz bardziej ograniczone. Żaden model normatywny nie

daje gwarancji powodzenia. Stosunkowo łatwo może się bowiem okazać, że coś (jakieś abstrakcyjnie „słuszne” posunięcie lub „udany” pomysł) jest niewykonalne, i to bynajmniej nie z powodów „obiektywnych”, ale po prostu dlatego, że ktoś rze władzy organizacyjnej jest twierdzenie, że organizacje są w coraz mniejszym stopniu jednolicie kierowane z jednego ośrodka władzy, tracą atrybut monocentryzmu. Władza nieobecna, nie oznacza władza nieistniejąca. Władza wobec kryzysu potwierdza swoją tożsamość. Władza, jak każde inne dobro, podlega wymianie, szantażom i manipulacji.

W ujęciu socjologicznym ów normatywny porządek może być postrzegany lub nie. Nie ma on jednak zasadniczego wpływu na to, co się dzieje w sferze władzy faktycznie. To założenie daje nam punkt wyjścia do oddzielenia sfery zależności normatywnych od sfery zależności faktycznych. Łatwiej jest tworzyć modele i pisać o władzy jako zjawisku łatwo rozpoznawalnym. W rzeczywistości władza jest fenomenem daleko bardziej złożonym. Chodzi o rozpoznanie faktycznych zależności i ich podstaw. Jeśli przyjmujemy, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż w obrębie danego stosunku społecznego *A* *przeforsuje swoją wolę wobec B* nawet *wbrew oporom B*, to nasuwa się pytanie, na czym to prawdopodobieństwo się opiera. Jest oczywiste, że każda organizacja musi osiągnąć pewien (wysoki) stopień zgodności między stosunkami powinności a zależnościami faktycznymi, bez tego nie jest bowiem możliwe ani organizacyjne planowanie ani przewidywanie skutków organizacyjnych poczynań.

10.3. Władza w ujęciu socjologicznym

Praktycznie rzecz biorąc, w każdej organizacji można z góry oczekiwać pewnego minimum zgody uczestników wobec organizacyjnych norm i poleceń. Trudno sobie wyobrazić pracownika, który wie o obowiązku podpisania listy obecności, aby tego nie czynił lub podważa władzę wynikającą ze struktury organizacyjnej, zapisaną w formie graficznej jako schemat organizacyjny. Minimum to może się zmieniać w różnych sytuacjach, może też być różne u różnych osób, w każdym jednak przypadku spodziewać się można, iż w granicach tego minimum można oczekiwać posłuszeństwa uczestników wobec organizacyjnych nakazów. „Uczestnicy z góry niejako są nastawieni, iż wyborami ich będą rządziły decyzje cudze, że nie będą się w pewnej sferze zachowań kierować kryterium wartości własnych, lecz kryterium formalnym – prawomocności przekazywanego im polecenia”¹⁸. Co akceptowalne, a co obojętne zależy od czynników indywidualnych. W litera-

¹⁸ M. Hirszowicz, *Wstęp...*, op. cit., s. 261.

turze spotkać można pewne psychologiczne konstrukcje pojęciowe dobrze opisujące stosunek do poleceń. Wprowadził je Ch. Barnard, a rozwinął H. Simon. Te konstrukcje to „strefa obojętności” i „strefa akceptacji”. Pozwalają one tłumaczyć zachowania organizacyjne w kategoriach konsensusu (zgody, przyzwolenia) niezależnie od tego, co stanowi jego podstawę. Podejście takie jest szczególnie istotne z punktu widzenia strategii kierowania, pozwala bowiem na rozsądną kalkulację uwzględniającą, czego można w danych warunkach organizacyjnych wymagać od podwładnych i w związku z tym, w jakich granicach można planować (przewidywać) ich zachowanie.

W istocie rzeczy, pisał H. Simon¹⁹, menedżer jest po prostu kierowcą autobusu, którego pasażerowie porzucą, jeśli nie powiezie ich w pożądanym kierunku. Pozostawiają mu oni jedynie pewien zakres swobodnego uznania co do drogi, którą należy jechać. Władza sprawowana w organizacji umożliwia współtworzenie bądź wręcz narzucanie decyzji korzystnych, które umożliwiają realizację interesów. Tym samym władza jest w organizacji niezwykle cennym dobrem, toteż od początku zainteresowania się nią starano się ustalić, jakie mechanizmy pozwalają na pozyskanie tego dobra. Inaczej mówiąc, jakie są źródła władzy w organizacji? Zanim podejmiemy próbę odpowiedzi na to kluczowe pytanie, przyjrzyjmy się rozległej mozaice form, jakie może przybierać realizowanie (sprawowanie) władzy w organizacji.

W latach osiemdziesiątych minionego wieku stało się oczywiste, że organizacje nie są maszynami, a pracownicy – przedmiotami. Uczestnicy organizacji, jak ich wówczas nazywano, byli żywymi ludźmi, o których uległość zabiegano na wiele sposobów. Tak wówczas, jak i dziś aktualne pozostaje pytanie, w jakim stopniu można liczyć na ich współdziałanie i uległość. Jest to tym bardziej ważne, że w większości organizacji występują grupy celów i zadań, które wychodzą poza granice akceptacji uczestników i które, co za tym idzie, wymagają stałego oddziaływania na ich motywację. Dlatego też szczególnie istotny jest ten aspekt stosunków władzy, który dotyczy mechanizmów organizacyjnych zależności, mechanizmów, dzięki którym jednostki są posłuszne organizacyjnym rozkazom i dzięki którym organizacje mogą rozszerzać sferę akceptacji odpowiednio do swoich potrzeb i przewyżczać ewentualne opory.

„Uległość uczestników wobec organizacji nie jest bynajmniej sprawą oczywistą we wszystkich organizacjach i na wszystkich poziomach hierarchii. Toteż kierując organizacją, wciąż na nowo poszukiwać trzeba odpowiedzi na pytanie: po pierwsze – jaki jest zakres „organizacyjnej gotowości”, po drugie – jak ją wzmacniać, gdy jest niedostateczna z punktu widzenia potrzeb organizacji”²⁰.

¹⁹ H.A. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1975, s. 134.

²⁰ M. Hirszowicz, *Wstęp...*, op. cit., s. 265.

W socjologii organizacji od dawna zauważono, że podporządkowanie uczestnika decyzjom organizacyjnym nie wynika z jednej przyczyny, co rodzi wiele komplikacji zarówno w teorii władzy, jak w działaniach praktycznych. Jeśli przyjmemy, że źródłem uległości jest fakt, że decyzje wychodzące od określonych osób czy instytucji uznawane są za prawomocne, to wyjaśnia tylko fragment bogatego życia organizacji. Nie można bowiem bagatelizować faktu, że uczestnik organizacji bierze pod uwagę konsekwencje związane z naruszeniem dyscypliny organizacyjnej. Jeśli w pierwszym przypadku mówi się o władzy opartej na wewnętrznej akceptacji porządku organizacyjnego (*authority*), to w drugim natomiast – o oddziaływaniu dostępnych organizacji środków (instrumentów). W związku z tym pojawia się bogate słownictwo: *power*, *Macht*, *domination*. Coraz częściej obok tych słów występuje *leadership* (władza osobista). Ze wszystkich wymienionych form najbardziej interesuje nas władza osobista. Będziemy się starać naświetlić jej znaczenie w kontekście innych źródeł władzy organizacyjnej i prześledzić ewolucję, jakiej jesteśmy świadkami na przestrzeni ostatnich lat.

Można się odwołać do A. Adlera, badacza współczesnego Z. Freudowi, który twierdził, że „władza jest najlepszym sposobem wyjaśnienia postępowania wyjątkowych ludzi”²¹. Tymi wyjątkowymi ludźmi są niewątpliwie przywódcy. Słowo „przywódca” jest najczęściej występującym określeniem przy opisie działań (zachowań) kierownictwa współczesnych organizacji. Czasami jest używane w znaczeniu cech osobowości, a innym razem jako główny czynnik zachowania jednostki. Ci, którzy przyjmują określenie przywództwa jako szczególnego rodzaju zachowań, skłaniają się ku jego definicji behawioralnej jako aktu wpływu dotyczącego spraw mających znaczenie dla działania organizacji. Akt wpływu rozciąga się od działań zrutynizowanych do bardzo spektakularnych, splecionych ze sferą działań nieformalnych, środków wyrazu władzy.

Jeden kraniec kontinuum rozważań o przywództwie stanowią zrutynizowane akty nadzoru. Na tym biegunie znajduje się władza oparta na formalnych podstawach, takich jak nagrody, kary, uprawnione zwierzchnictwo, hierarchia. Jednak nie można tutaj pominąć wpływów wykraczających poza rutynę i wykorzystujących w szerszym zakresie władzę w organizacji, opartą na oficjalnych ustaleniach. Do tych nieoficjalnych wpływów należy władza polubowna, która w swojej istocie jest oparta na osobistej sympatii między przywódcą i jego zwolennikami, a także władza oparta na znajomości rzeczy, czyli kompetencjach przywódcy.

Władza i wpływ są więc centralnym punktem pracy przywódcy. Jak trafnie zauważa R. Webber, mimo rozpowszechnienia tych pojęć, brak im konsekwentnej i powszechnie przyjętej definicji. Wprowadzając pojęcie władzy, musimy zda-

²¹ Za: R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 48.

wać sobie sprawę z wielości znaczeń tego terminu. Władza, wpływ, dominacja, przymus, przemoc, manipulacja, autorytet, jak to zauważyliśmy wcześniej, są pojęciami używanymi czasami zamiennie, a czasem jako wzajemnie się wyjaśniające. Definiowane są w literaturze w bardzo różny sposób, a każda próba uporządkowania języka w tym zakresie prowadzi do nowych propozycji i mniej czy bardziej arbitralnych ustaleń.

Wpływ, zdaniem R. Webbera, wyraża się w modyfikacji postępowania lub postawy podwładnego jako reakcji na postępowanie przywódcy. Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją, które są podstawą potencjalnego wpływu przywódcy – wywierającego wpływ. Autorytet jest tylko jedną z kilku podstaw władzy – tą, która jest nadawana przywódcy przez funkcjonariuszy organizacji. Jeżeli ktoś skutecznie wpływa na kogoś, wnosimy, że wywierający wpływ ma władzę. Tak więc wpływ wskazuje na władzę, a władza jest niezbędną do wywierania wpływu. Jednakże nie traktujemy władzy jako jedynie brutalnej siły przymuszającej opornego podwładnego do wypełniania poleceń zwierzchnika²². O tym jak bardzo problematyka władzy w organizacji jest złożona i daleka od jednoznaczności świadczą wypowiedzi, w których coraz częściej mówi się o *paradoksach władzy organizacyjnej*.

10.4. Strukturalne źródła władzy organizacyjnej

Pojęcie i istota władzy jest kluczem do zrozumienia i wyjaśnienia wielu zjawisk organizacyjnych. Na przykład pomagają one w wyjaśnianiu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Jednak, jak dotychczas, nie pojawiła się jasna i spójna koncepcja władzy, która byłaby użyteczna w wyjaśnianiu zjawisk socjologicznych. Jej stworzenie utrudnia łatwość wykazania, że władza ma charakter ambiwalentny. Podczas gdy jedni uważają ją za zasób, tj. za coś, co się posiada, to inni są zdania, że jest to stosunek społeczny odznaczający się pewnego rodzaju zależnością, tj. wpływem na coś lub kogoś. Amerykański politolog R. Dahla zauważył, że z władzą wiąże się umiejętność skłaniania innej osoby do robienia czegoś, czego skądinąd by nie robiła. Ta ciekawa obserwacja ograniczała badania nad zjawiskiem władzy do warunków „tu i teraz”, w których jedna osoba, grupa lub organizacja popada w zależność od innej. Krytycy koncepcji R. Dahla podkreślali, że uwaga nad znaczeniem pojęcia władzy powinna być skierowana na badanie sił historycznych kształtujących scenę działania, na której współcześnie rozgrywają się stosunki władzy.

²² Tamże, s. 145.

Jedną z zaskakujących rzeczy, jakie się odkrywa, rozmawiając z członkami jakiejś organizacji jest to, że nikt nie przyznaje się do posiadania prawdziwej władzy. Nawet naczelnicy dyrektorzy często mówią, że czują się w najwyższym stopniu spętani ograniczeniami, że przy podejmowaniu decyzji mają niewiele istotnych możliwości wyboru oraz że władza, którą sprawują, jest bardziej pozorna niż rzeczywista. Wszyscy zazwyczaj czują się do jakiegoś stopnia osaczeni albo przez siły działające w organizacji, albo z powodu wymagań, jakie narzuca otoczenie. W obliczu wielości i zróżnicowania źródeł władzy, o których szczegółowo piszemy dalej, takie postawy wydają się paradoksalne. Jak to się dzieje, że posiada?

Jedną z możliwych odpowiedzi jest to, że dostęp do władzy jest tak otwarty, szeroki i zróżnicowany, iż stosunki władzy w dużym stopniu stają się mniej więcej zrównoważone. Chociaż jedni ludzie mogą być w stanie skupiać w swoich rękach znaczną władzę osobistą, to przeciw wagą dla niej jest władza posiadana przez innych, toteż nawet ludzie mający znaczną władzę czują się ograniczani. Źródła poczucia ograniczenia władzy mają genezę zarówno psychologiczną, jak i organizacyjną. Każda tworzona koalicja musi się liczyć z możliwością zorganizowania przeciwnej koalicji. Poza tym ważne jest rozróżnianie między powierzchownymi przejawami władzy a jej głęboko ukrytą strukturą. „Chociaż w skład organizacji i społeczeństwa mogą w jakimś czasie wchodzić różnorodni polityczni aktorzy opierający swoją władzę na różnych podstawach, pisze G. Morgan, to scena, na której angażują się w różnego rodzaju grę władzy, jest określona przez logikę zmian kształtujących epokę społeczną, w jakiej żyją. W poglądzie tym znajduje odzwierciedlenie koncepcja, według której organizację i społeczeństwo trzeba pojmować w perspektywie historycznej. Aby to zilustrować, posłużymy się przykładem ze świata przyrody. Przypuśćmy, że rozpatrujemy ekologię jakiejś doliny rzeki. Możemy rozumieć tę ekologię w kategoriach „stosunków władzy” między różnymi gatunkami drzew, krzewów, paproci i poszycia a glebą, z której czerpią one środki do utrzymania się przy życiu. Jednak te stosunki władzy opierają się na podstawowej strukturze tej doliny, którą zdeternował wpływ zlodowacenia sprzed tysięcy lat. Jeden gatunek drzew może być potężniejszy, a zatem może dominować nad innym, ale warunki tej dominacji są zdeternowane strukturalnie”²³.

Strukturalne podejście do władzy zwraca uwagę na jej uwarunkowanie organizacyjne. Miejsce w strukturze, zajmowane stanowisko, miejsce tego stanowiska w procesach produkcyjnych itd. mają istotny wpływ na to, czy „tu i teraz” potencjał władzy zostanie wykorzystany. Menedżer może mieć kontrolę nad ważnym budżetem, mieć dostęp do istotnych informacji i wspaniale sobie radzić

²³ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 215.

z „zarządzaniem wrażeniami” i z wszystkich tych powodów być osobą o dużej władzy. Jednak jego zdolność czerpania z tych źródeł władzy i wykorzystywania ich wspierają różne czynniki strukturalne, takie jak zainwestowany kapitał utrzymujący organizację przy życiu. Podobnie robotnik w fabryce może mieć znaczną władzę zakłócenia produkcji z powodu roli, jaką odgrywa, pracując przy linii montażowej. Bezpośrednim źródłem tej władzy jest to, że zna sposób zakłócenia produkcji, ale podstawowym źródłem tej władzy, dzięki któremu ma ona takie znaczenie, jest struktura działalności produkcyjnej. Z tych względów czujemy się uprawnieni do postrzegania ludzi jako czynników czy nośników stosunków władzy tkwiących w szerzej rozumianej strukturze społeczeństwa. Ludzie w takiej roli mogą być zaledwie na wpół autonomicznymi pionkami poruszającymi się po polach gry, w trakcie której mogą się uczyć rozumienia reguł, ale nie mają władzy zmieniania ich. Zjawisko to może wyjaśniać, dlaczego nawet ludzie dysponujący znaczną władzą często czują, że w rzeczywistości mają niewielkie możliwości wyboru sposobu zachowania. Na przykład osoba na stanowisku naczelnego dyrektora może napotkać niektóre z tych szerszych reguł gry w postaci warunków ekonomicznych, które mają wpływ na przetrwanie jej organizacji. W takim stopniu, w jakim osoba taka pragnie, aby organizacja przetrwała, może postrzegać siebie jako kogoś pozbawionego faktycznego wyboru dotyczącego tego, co trzeba zrobić, aby zapewnić to przetrwanie²⁴.

To przekonanie o głęboko ukrytej strukturze władzy prowadzi nas do zwrócenia uwagi na znaczenia takich czynników, jak stosunki społeczne (przynależność do warstwy, a nawet kasty) w określaniu roli, jaką pełniemy w organizacjach, a zatem i rodzaju struktury szans i władzy, do której mamy dostęp. Nie bez znaczenia jest sposób, w jaki systemy edukacyjne i inne procesy socjalizacji kształtują podstawowe elementy kultury, która pozostaje w ścisłym związku ze sprawowaniem władzy²⁵. Należy zwrócić też uwagę na logikę akumulacji kapitału decydującą o strukturze przemysłu, na poziom zatrudnienia, wzorce wzrostu gospodarczego oraz na własność i dystrybucję majątku. Powyższe czynniki określają scenę, na której działają członkowie organizacji oraz łagodzą znaczenie i wpływy innych źródeł władzy, do których ktoś ma lub nie ma dostępu. Z powyższego zestawienia widać, że zrozumienie stosunków władzy i prowadzonej w ich obrębie „wiecznej gry o władzę” jest wyzwaniem równie pasjonującym, co trudnym. Jednego z ważnych kluczy do zrozumienia wspomnianych stosunków dostarcza analiza źródeł władzy organizacyjnej.

²⁴ Tamże, s. 213.

²⁵ G. Hofstede w swoich badaniach nad kulturą zwrócił uwagę na „dystans władzy” określający zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażanych przez mniej wpływowych członków (podwładnych) instytucji lub organizacji. Jest on jednym z wymiarów kultur narodowych (por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 76).

10.5. Typy władzy organizacyjnej

Z naszych dotychczasowych rozważań wynika, że władza organizacyjna nie ma jednego legitymizującego ją źródła. Wielu badaczy wskazuje na umiejętność radzenia sobie z niepewnością istotną dla innych aktorów w organizacji. Inni tkwią uparcie przy tradycyjnie rozumianych źródłach, zwłaszcza wynikających ze struktury.

J. Pfeffer stwierdza, że dystrybucją władzy, jaką posiadają w organizacji poszczególni jej członkowie, rządzi kilka czynników:

- władza formalna wynikająca z formalnej struktury,
- sprawowanie kontroli nad krytycznymi zasobami organizacji,
- informacja i dostęp do kanałów komunikacji,
- zdolność do pokonywania (uogólnionej) niepewności.

Poza ostatnim, wszystkie wcześniejsze źródła zostały dobrze opisane w literaturze. Przypisywanie władzy umiejętnościom *redukcji niepewności* jest stosunkowo nowym pomysłem i poświęćmy mu sporo uwagi. Przyjmuje się w tej koncepcji, że władza grupy lub jednostki jest funkcją zakresu sfery niepewności kontrolowanej przez jednostkę czy grupę. Niektórzy autorzy, jak J. French i B. Raven utożsamiają źródła z typami (formami), wyróżniając pięć źródeł władzy, które specjalnie nie odbiegają swoją charakterystyką od przedstawionych przez J. Pfeffera. Mogą one występować w różnych rodzajach stosunków między ludźmi na dowolnym szczeblu²⁶. Uproszczony opis źródeł władzy zaczniemy od najpowszechniej wymienianych kategorii.

Władza nagradzania wynika stąd, że jedna osoba może nagradzać inną za wykonane zadanie lub osiągnięcie żądanego poziomu wydajności. Menedżer może kontrolować takie nagrody, jak podwyżki płac, premie, wnioski o awans, pochwały, uznanie oraz ciekawe zadania w pracy. Tym samym, im większa jest liczba nagród kontrolowanych przez menedżera i im większe jest ich znaczenie dla podwładnego, tym większa jest władza nagradzania, jaką dysponuje ten menedżer.

Władza wymuszania, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań jest odwrotną stroną władzy nagradzania. Kary mogą przyjmować różne formy, od udzielenia upomnienia do wyrzucenia z pracy. W przeszłości przymus fizyczny był dość rozpowszechniony. Dziś jednak w większości organizacji przymus ogranicza się do słownej przygany, nagany na piśmie, zwolnienia dyscyplinarnego, grzywny, obniżenia stopnia służbowego lub rozwiązania stosunku pracy. Niektórzy menedżerowie od czasu do czasu posuwają się do użycia obraźliwego słownictwa, zniewagi i przymusu psychologicznego, by w ten sposób manipulować podwładnymi. Im bardziej restrykcyjne elementy są w ręku menedżera i im są one ważniejsze dla podwładnych, tym większa jest jego władza

²⁶ Za: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 268.

wymuszania. Z drugiej strony, im szerzej wykorzystuje on władzę wymuszania, tym większe jest prawdopodobieństwo, iż natrafi na urazę i wrogość, i tym mniejsze będą jego szanse zdobycia sobie pozycji przywódcy.

Znana nam już z wcześniejszych rozważań władza z mocy prawa (**autorytet formalny**) istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje, ma prawo do wywierania na niego wpływu w pewnych granicach. Zakłada się przy tym, że ten, na kogo wpływ jest wywierany, ma obowiązek podporządkować się tej władzy. Autorytet formalny to władza zagwarantowana hierarchią organizacyjną. Jest to władza przyznawana ludziom zajmującym pewne stanowisko określone hierarchią organizacyjną. Autorytet formalny zatem to władza uprawomocniona. Wszyscy menedżerowie mają taką władzę w stosunku do swoich podwładnych. Samo posiadanie autorytetu formalnego nie czyni z nikogo przywódcy. Niektórzy podwładni wykonują tylko polecenia, które są ściśle zgodne z przepisami i polityką organizacji. Jeżeli kazać im zrobić coś, co nie będzie się mieścić w ramach ich obowiązków, po prostu odmówią lub wykonają polecenie niedbale. Menedżer takich pracowników ma władzę formalną, ale nie jest przywódcą.

Władza ekspercka wynika z przekonania lub wiary, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, jakiej brakuje temu, na kogo wywierany jest wpływ. Menedżer, który wie, jak sobie radzić z ekscentrycznym, ale ważnym klientem, naukowiec, który potrafi uzyskać ważny przełom techniczny, o którym innym firmom nawet się nie śni, i sekretarka, która wie, jak pokonać opór biurokratycznej mitręgi, dysponują władzą ekspercką nad kimś, kto takich informacji potrzebuje – wszyscy oni mają władzę ekspercką. Im ważniejsza jest ta informacja i im mniejsza liczba ludzi ma do niej dostęp, tym większy jest zakres władzy eksperckiej, w którą wyposażona jest dana osoba. Ogólniej, ludzie, którzy są zarówno przywódcami, jak i menedżerami, na ogół mają bardzo rozległą władzę ekspercką²⁷.

Władza odniesienia, którą może dysponować jedna osoba lub grupa osób, wynika stąd, że ten, kto się jej poddaje, pragnie się utożsamiać z tym, kto ją sprawuje, albo go naśladować²⁸. W porównaniu z autorytetem formalnym, władzą nagradzania i władzą wymuszania, które są stosunkowo konkretne i oparte na obiektywnych aspektach życia organizacji, władza odniesienia ma charakter abstrakcyjny. Zwolennicy mogą reagować korzystnie, ponieważ w jakiś sposób identyfikują się z przywódcą, który może być do nich podobny z punktu widzenia osobowości, pochodzenia lub postaw. W innych sytuacjach zwolennicy mogą raczej naśladować przywódcę dysponującego władzą odniesienia, podobnie się ubierając, pracując w tych samych godzinach, albo hołdując takiej samej filozofii

²⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 336; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 554–559.

²⁸ M. Hirszowicz, *Wstęp...*, op. cit., s. 269.

zarządzania. Władza odniesienia może również przybrać formę **charyzmy**, nieuchwytnego przymiotu przywódcy, inspirującego lojalność i entuzjazm. Tak więc menedżer może mieć władzę odniesienia, jednakże bardziej kojarzy się ona z funkcją przywództwa.

Omówione wyżej pięć podstaw (form) władzy stanowi podłoże różnych sposobów wywierania wpływu przez odwoływanie się do różnych potrzeb podwładnych. W literaturze spotkać można wiele innych propozycji identyfikowania źródeł władzy. W latach sześćdziesiątych znany amerykański specjalista od stosunków władzy R. Presthus wyodrębnił cztery następujące podstawy legitymizacji władzy: 1) fachowość, 2) pełnienie roli formalnej, 3) akceptacja osobowości, 4) ogólny szacunek i uległość wobec władzy²⁹.

Nawiązując do prac wyjątkowego znawcy problematyki władzy w organizacji J. Pfeffera, G. Morgan³⁰ zaproponował inną, zdecydowanie bardziej rozbudowaną typologię źródeł władzy. Do najważniejszych zalicza on:

- formalne uprawnienia władcze (władza formalna),
- kontrolę nad rzadkimi zasobami,
- wykorzystywanie struktury organizacyjnej oraz przepisów i regulaminów,
- kontrolę nad procesem podejmowania decyzji,
- kontrolę nad wiedzą i informacjami,
- kontrolę nad obszarami granicznymi,
- zdolność radzenia sobie z niepewnością,
- kontrolę nad techniką,
- interpersonalne sojusze, sieci zależności oraz kontrolę nad „organizacją nieformalną”,
- kontrolę nad kontrorganizacjami,
- symbolikę i „zarządzanie znaczeniami”,
- płęć pracowników oraz zarządzanie relacjami między mężczyznami i kobietami w organizacji,
- czynniki strukturalne określające scenę działania,
- władzę, którą już się posiada (władza generuje władzę).

Z powyższego zestawienia widać, że źródła władzy są wielorakie i zróżnicowane, stwarzając tym, którzy chcą zabiegać o swoje interesy – w sposób uczciwy lub nie – wiele sposobów osiągnięcia tego. W następującej niżej dyskusji zastanowimy się nad tym, w jaki sposób te źródła władzy są wykorzystywane do kształtowania dynamiki życia organizacyjnego. Dzięki temu stworzymy pewne ramy analizy, co pomoże nam zrozumieć dynamikę i paradoksy władzy w organizacji oraz wyodrębnić sposoby, jakich mogą używać członkowie organizacji, próbując wywierać wpływ na innych.

²⁹ Tamże, s. 269.

³⁰ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 183.

10.6. Źródła i rodzaje władzy organizacyjnej

Źródła władzy organizacyjnej są wyjątkowo atrakcyjnym tematem opracowań teoretycznych. G. Morgan wyodrębnił aż czternaście źródeł władzy. Niektóre z nich są szersze, inne węższe. Niektóre są dziedzinowe, inne przedmiotowe. W zaproponowanej typologii można dokonać daleko idących scaleń. Nie będziemy modyfikować zaproponowanych rozróżnień. Podejźmy do nich wybiórczo. Nie wszystkie z wymienionych źródeł zasługują na uwagę w tym rozdziale. W dużym skrócie skupimy się na tych, które wydają się być najważniejsze i tworzą przesłanki skutecznej realizacji stosunków władzy. Chcemy pokazać ewolucję idei władzy organizacyjnej i poszerzający się wachlarz stosowanych instrumentów socjotechnicznych w dążeniu do utrzymania już posiadanej władzy. Naszą analizę zaczniemy od najpowszechniej występującej w stosunkach organizacyjnych władzy formalnej.

Władza formalna. Opisywaliśmy pewne jej aspekty analizując porządek normatywny, jaki w każdej organizacji istnieć musi. Obecnie przyjrzymy się różnym odmianom władzy formalnej. G. Morgan na pierwszym miejscu swojej listy postawił władzę formalną, rozumiejąc ją bardzo szeroko jako formalne uprawnienia władcze będące formą uprawomocnionej (legitymizowanej) władzy, którą respektują i uznają ci, z którymi ktoś wchodzi w interakcje. Powołując się na M. Webera, zauważa, że legitymizacja jest formą aprobaty społecznej (przyzwolenia, consensusu), która ma zasadnicze znaczenie dla stabilizacji stosunków władzy i która powstaje wtedy, kiedy ludzie uznają, że jakaś osoba ma prawo do rządzenia jakąś dziedziną ludzkiego życia, a rządzeni uznają posłuszeństwo za swój obowiązek. Historycznie biorąc, władza prawomocna (*Herrschaft*) odznacza się jedną lub więcej niż jedną z trzech następujących cech, którymi są: charyzma³¹, tradycja lub rządy prawa.

Władza charyzmatyczna. Opiera się ona na przekonaniu, iż decydent obdarzony jest szczególnymi cechami naturalnymi lub nadprzyrodzonymi, które czynią go wybrańcem lub przywódcą. Pojawia się ona wtedy, kiedy ludzie respektują szczególne cechy jakiejś jednostki (charyzma oznacza: „dar łaski”) i uznają, że cechy te nadają owej jednostce prawo do działania w ich imieniu. Trwałość i skuteczność władzy charyzmatycznej zawsze budziła wątpliwość. Nosiciel charyzmy przyjmuje przypadające mu zadanie oraz wymaga posłuszeństwa na mocy swego posłannictwa. Jednakże to rezultaty rozstrzygają czy je znajduje. Jeśli ci, do których się zwraca, nie uznają jego posłannictwa, jego władza (roszczenia) załamuje się.

³¹ Charyzma jest umiejętnością przyciągania i koncentrowania na sobie uwagi (por. N.B. Enkelmann, *Charyzma*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 22).

Władza tradycyjna. Z tym rodzajem władzy mamy do czynienia wtedy, kiedy ludzie szanują dawne obyczaje i praktyki oraz poddają się władzy tych, którzy symbolizują i ucieleśniają te tradycyjne wartości. Na mocy tego rodzaju zasady nabywają praw do rządzenia (władania) monarchowie i inni władcy rządzący z tytułu jakiegoś odziedziczonego statusu.

W odróżnieniu od władzy charyzmatycznej i tradycyjnej, których wpływ opiera się na formule: uznajemy prawo, ponieważ uznajemy władzę ludzi, którzy te prawa wydali, autorytet władzy na zasadzie legalizmu oznacza przyjęcie zasady: jesteśmy posłuszni określonym ludziom, ponieważ akceptujemy normy, które nadają owym ludziom prawo wydawania nam poleceń. Tak więc władza biurokratyczna opiera się na wyrażanym przez ludzi przekonaniu, że zdolność sprawowania władzy zależy od poprawnego stosowania formalnych reguł i procedur. Ludzie sprawujący władzę biurokratyczną muszą uzyskać do niej prawa za pomocą sposobów proceduralnych, np. dowodząc swojej własności lub praw własności w korporacji, przez uzyskanie mandatu w wyborach w ustroju demokratycznym albo dzięki odpowiednim kwalifikacjom zawodowym czy technicznym w przypadku merytokracji. Wygranie popularnych ostatnio konkursów na stanowisko również daje legitymacje do wydawania poleceń.

Władza oparta na prawie (racjonalna). W większości organizacji najbardziej oczywistym typem władzy formalnej jest władza oparta na stanowionych przepisach prawa. Jest ona zazwyczaj przypisana do stanowiska, jakie ktoś zajmuje. Różne stanowiska pracy mają różny stopień (zakres) władzy (kompetencji). W dokumentach organizacji jest ona zwykle definiowana w kategoriach praw i obowiązków, co stwarza pewne pole wpływów, w obrębie którego ktoś może prawomocnie działać przy formalnym wsparciu ze strony tych, z którymi pracuje. Trzeba jednak pamiętać, że uprawnienia władcze stają się skuteczne tylko w takim stopniu, w jakim uzyskują oddolną legitymizację. Piramida władzy ukazana na schemacie struktury organizacyjnej jest zbudowana w ten sposób, że stosunkowo dużo władzy należy zarówno do znajdujących się u podstawy tej piramidy, jak i do tych na jej wierzchołku. Coraz częściej i powszechniej mówi się o „odwróceniu piramidy”, co oznaczać może uświadamianie sobie, że „dolne” szczeble w kontakcie z klientami też mają władzę, wcale nie mniejszą niż władza zlokalizowana na tradycyjnym wierzchołku piramidy.

Władza oparta na umowie wymiany. Jest to główne założenie koncepcji władzy, która urzeczywistnia się przez wymianę dokonującą się między zaangażowanymi w daną relację uczestnikami. „Ponieważ relacje między aktorami, piszą M. Crozier i E. Friedberg, zawierają zawsze element wymiany i wzajemnego dostosowania się, władza nierozzerwalnie złączona jest ze zjawiskiem negocjacji. Możemy przeto określić ją jako stosunek wymiany, czyli proces negocjacji, w którym biorą udział co najmniej dwie osoby”³². Wspomniani autorzy zwracają uwagę

³² M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa 1982, s. 67.

na to, że *stosunki władzy mają charakter instrumentalny*, to znaczy, że władza ma zawsze jakiś cel; mówiąc inaczej władzę można lepiej zrozumieć w kontekście celu. Zgodnie z logiką instrumentalną, cel motywuje aktorów do angażowania ich zasobów w określone stosunki z innymi aktorami.

Po drugie, *relacje władzy mają charakter nieprzechodni*. Każdy rodzaj działania stanowi jakby osobną stawkę w grze, korzyści nie są przechodnie, ponieważ ich cena jest zrelatywizowana do systemu wartości uczestnika gry o władzę.

Po trzecie, *relacje władzy cechuje wzajemność*, ale jednocześnie nierównoważność. Wzajemność wynika z istoty procesu wymiany. Jeśli nie ma czegoś do zaoferowania, nie wchodzi się w stosunki wymiany. Nierównoważność jest cechą immanentną władzy, w odróżnieniu od partnerstwa i przyjaźni. Władza zawsze oznacza dominację i korzyść jednej ze stron. „Odpowiedź na pytanie, jakie są źródła i podstawy władzy, wydaje się prosta i oczywista: są to atuty, zasoby, a więc siła, jaką dysponuje każda ze stron”³³ piszą, M. Crozier i E. Friedberg. Dodają przy tym, że to nie tyle siła, ile przede wszystkim możliwość działania partnerów są głównym przedmiotem wymiany. Władza tkwi w zakresie swobody każdej ze stron zaangażowanych w stosunek władzy, tzn. w możliwości niezrealizowania oczekiwań partnera, którą każda ze stron dysponuje³⁴.

Władza wynikająca z kontroli nad zasobami. Definiowanie zarządzania jako procesu konwersji zasobów zwraca uwagę na istnienie różnych ich rodzajów. Kontrola nad nimi, a zwłaszcza na zasobami rzadkimi, jest uznawana za jedno z ważniejszych źródeł władzy. Jest oczywiste, że ciągłość istnienia wszelkich organizacji zależy od napływu odpowiedniego strumienia zasobów, takich jak pieniądze, surowce i materiały, technika, pracownicy oraz wsparcie ze strony klientów, dostawców i społeczności w ogóle. Zdolność sprawowania kontroli nad każdym z tych rodzajów zasobów jest zatem ważnym źródłem władzy w samej organizacji i w stosunkach międzyorganizacyjnych. Znaczną władzę mogą uzyskać w organizacji te jednostki, które mają dostęp do funduszy, dysponują jakąś ważną umiejętnością lub surowcem, kontrolują dostęp do wartościowego programu komputerowego lub nowej technologii, a nawet dostęp do jakiegoś szczególnego klienta lub dostawcy. „Jeśli podaż któregoś z zasobów jest zbyt mała, pisze G. Morgan, a ktoś jest uzależniony od jego dostępności, taką sytuację prawie na pewno można przedstawić w kategoriach władzy. Klucz do władania zasobami to ich niedobór i uzależnienie od nich”³⁵.

Władza wynikająca z uprawnień do podejmowania decyzji. Władzę ma ten, kto podejmuje (lub kontroluje) decyzje. Innymi słowy władzę ma ten, kto wywiera skuteczny wpływ na wyniki procesów podejmowania decyzji. Ponieważ

³³ Tamże, s. 69.

³⁴ Tamże, s. 70.

³⁵ G. Morgan, *Obrazy...*, op. cit., s. 186.

organizacje są w dużej mierze systemami podejmującymi decyzje, toteż jednostka lub grupa, która może wywierać znaczny wpływ na procesy decyzyjne, może mieć także wielki wpływ na sprawy swojej organizacji. Nic więc dziwnego, że tak wiele spragnionych władzy osób tak dużo czasu, energii oraz skrupulatnej uwagi poświęca spotkaniom i różnego rodzaju mniej lub bardziej nieformalnym zebraniom.

„Kiedy się mówi o rodzajach władzy wykorzystywanej przy podejmowaniu decyzji, pożyteczne jest rozróżnianie między kontrolowaniem trzech wzajemnie powiązanych elementów: przesłanek decyzji, procesów decyzyjnych oraz przedmiotów decyzji i ich celów. Jednym z najskuteczniejszych sposobów dochodzenia do decyzji jest pozwolenie na to, aby była podjęta „przez zaniechanie”. Dla mami działania (a także nad tematyką i przebiegiem zebrania) oraz innymi przesłankami decyzji; pozwala to wpływać na potraktowanie jakiejś szczególnej decyzji być może nawet w taki sposób, aby jakieś zupełnie zasadnicze kwestie w ogóle nie zostały ujawnione. Unikając jawnej dyskusji nad jakąś kwestią, ktoś może osiągnąć właśnie to, czego chce. Na przykład w organizacji, której członkowie chcą stworzyć związek zawodowy lub w której umacnia się koalicja opowiadająca się za stworzeniem programu działania w jakiejś nowej dziedzinie, często można unikać podejmowania tych zasadniczych decyzji lub opóźniać je przez dokonywanie marginesowych, choć znacznych, zmian w innych sprawach w celu skierowania uwagi na coś innego. Taką taktykę niedopuszczania do tego, aby jakieś tematy stały się sprawami zapalnymi, które muszą przyciągać uwagę, często popierają ludzie pragnący zachowania status quo”³⁶.

Obok tej świadomej manipulacji przesłankami decyzji często występuje istotny element kontroli nieuświadomianej czy wynikającej z procesu wychowania. Taka nierzucająca się w oczy kontrola jest w dużym zakresie „wmontowana” w używane w organizacji słownictwo, w struktury komunikowania się, postawy, przekonania, reguły i procedury, a wszystko to – chociaż nieujawnione – wywiera bardzo istotny wpływ na wyniki decyzji. Czynniki te oddziałują na przesłanki decyzji, kształtują sposób myślenia i działania. Wizje dotyczące istoty problemów i sposobu, w jaki można sobie z nimi poradzić, często są czymś w rodzaju intelektualnego „kaftana bezpieczeństwa”, uniemożliwiającego dostrzeżenie innych sposobów formułowania tego, co jest przedmiotem naszego zainteresowania oraz różnych możliwych dostępnych kierunków działania. Wiele spośród tych ograniczeń jest zakorzenionych w założeniach przyjętych w organizacji, przekonaniach i praktykach związanych z tym, „kim jesteśmy” oraz ze „sposobami, w jakie u nas się to robi”.

³⁶ Tamże, s. 192.

Kontrola nad procesami podejmowania decyzji jest zazwyczaj bardziej dostrzegalna niż kontrola przesłanek decyzji. Jak należy podejmować decyzję? Kto powinien być w to zaangażowany? Kiedy podejmuje się decyzję? Menedżer może mieć znaczny wpływ na wyniki decyzji, ustalając, czy decyzja ma być podjęta i potem przekazana odpowiednim osobom i grupom, czy przedtem musi ją przeanalizować jakaś komisja i jaka. Czy musi być poparta pełnym sprawozdaniem, czy pojawi się na porządku dziennym zebrania, gdzie prawdopodobnie przepchnie się ją z trudem (lub – przeciwnie – przejdzie łatwo), jakie będzie jej miejsce w tym porządku, a nawet czy powinna być omawiana na początku czy na końcu zebrania. Podstawowe reguły mające kierować podejmowaniem decyzji są więc ważnymi zmiennymi, którymi członkowie organizacji mogą manipulować i których mogą używać do kierowania grą na korzyść lub na niekorzyść danego działania.

Zdolność radzenia sobie z niepewnością. Kolejny z omawianych tu aspektów władzy organizacyjnej wiąże się z wykorzystywaniem wiedzy i specjalistycznego doświadczenia jako sposobu uprawomocnienia tego, co się chce robić. „Ekspert” często stwarza wokół siebie atmosferę autorytetu i wpływów, co może w istotny sposób zaważyć na decyzji, która już zapadła w umysłach głównych aktorów. Ale w tym pojęciu nie wyczerpuje się złożoność źródeł wpływu wynikającego z „kontroli niepewności”.

W latach osiemdziesiątych, w okresie popularnej „growej” koncepcji zarządzania³⁷ pojęcie niepewności jako synonim gry stało się modne. Punktem wyjścia jest rozumienie organizacji jako „splotu kontraktów” ukazujących wzajemne zależności, wymagających ciągłości i przewidywalności zachowań. Pojawiające się nieciągłości lub nieprzewidziane sytuacje w jednej części organizacji mają poważne następstwa dla działań we wszystkich innych jej częściach. Zdolność radzenia sobie z taką niepewnością daje jednostce, grupie lub działowi znaczną władzę w całej organizacji. W każdej organizacji funkcjonują programy zmniejszania (redukcji) niepewności. W instytucjach bankowych rozszerzane są sfery obowiązujących procedur. Tworzone są różnego rodzaju „bufory”. Na przykład można uzyskiwać zapasy najważniejszych zasobów z różnych źródeł, można tak opracować programy obsługi ruchu, aby zminimalizować błędy techniczne, ludzi można specjalnie szkolić, aby potrafili sobie radzić z nieprzewidzianymi wydarzeniami w otoczeniu. Prawie zawsze jednak pozostanie jakaś niepewność, gdyż z samego charakteru niepewnych sytuacji wynika, że nigdy nie można ich dokładnie przewidzieć ani ich uprzedzić. Ponadto ci, którzy zauważają, jaką władzę daje im ich umiejętność radzenia sobie z niepewnością, często chronią podstawy tej władzy przez podtrzymywanie niepewności, a czasami nawet przez takie

³⁷ Por. A.K. Koźmiński, A. Zawislak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.

przedstawianie sytuacji, że wydają się one bardziej niepewne, niż są w rzeczywistości.

Tworzenie koalicji, sojuszy i sieci zależności jest stosunkowo starym sposobem na zdobycie przewagi w procesie „wymiany”. Nowością w tym podejściu jest wykorzystywanie nowoczesnej techniki komunikacji i łączności. Budować i umacniać koalicje można za pomocą rozmów telefonicznych, sieci zależności między dawnymi kolegami i w ramach innych grup przyjacielskich, w klubach golfowych lub przez przypadkowe kontakty. Na przykład ludzie uczestniczący w zebraniu poświęconemu jakiemuś projektowi mogą stwierdzić, że mają wspólny interes w związku z zupełnie inną dziedziną ich pracy i mogą wykorzystać nieformalne rozmowy w czasie tego zebrania do zapoczątkowania współpracy na innym gruncie. Wiele koalicji tworzy się w życiu organizacyjnym właśnie dzięki takim przypadkowym spotkaniom albo dzięki zaplanowanym nieformalnym spotkaniom, takim jak wspólne posiłki i przyjęcia. Czasami jednak sojusze i sieci zależności są formowane w trakcie różnego rodzaju zinstytucjonalizowanej wymiany, np. na spotkaniach grup i stowarzyszeń zawodowych, i same mogą zostać zinstytucjonalizowane w trwałych formach, takich jak zespoły projektowe, ciała doradcze, wspólne przedsięwzięcia czy organizacje typu kartelowego. Z powyższych przykładów jasno wynika, że sieci zależności mogą się znajdować wewnątrz organizacji albo mogą się rozszerzać poza nią i włączać jakichś ważnych ludzi z zewnątrz. Czasami mają one charakter jawnie międzyorganizacyjny, np. wtedy, kiedy ci sami ludzie zasiadają w zarządach różnych organizacji. We wszystkich takich sieciach zależności niektórzy gracze mogą aktywnie pełnić rolę centralną, podczas gdy inni mogą działać na obrzeżach. Jedni będą mieli większy wkład w działanie sieci i uzyskają z uczestnictwa w niej większą władzę niż inni, zgodnie z modelem współzależności będącym podstawą sojuszu.

10.7. Przywództwo jako władza osobista

Dyżurnym tematem w obszarze problemów władzy organizacyjnej jest przywództwo jako władza osobista. O niektórych aspektach tego tematu pisaliśmy we wcześniejszych częściach tego rozdziału. W tym podpunkcie podsumujemy próbę odpowiedzi na pytanie: na jakich źródłach opiera się władza współczesnych menedżerów, którzy mają kompetencje i ambicje wyjść poza formalnie przypisane im role? Czy tą szansą jest wykreowanie siebie w roli przywódcy?

Gdy się porówna władzę formalną z przywództwem łatwo zauważyć, że oba te pojęcia są ściśle ze sobą powiązane. Nie istnieją w strukturach organizacyjnych przywódcy, którzy nie posiadają minimum władzy formalnej nad swoimi podwładnymi. „Pakiet” władzy formalnej jest dany, z góry określony, natomiast

„pakiet” przywództwa jest otwarty, rozwojowy. Rektorem wyższej szkoły jest się z wyboru lub nadania. Tylko nieliczni z tej wyróżniającej się grupy przechodzą do historii jako wspaniali organizatorzy, kreatorzy, podziwiani twórcy nowych form funkcjonowania uczelni.

Zdaniem S. Robbinsa³⁸, przywództwo odnosi się do zgodności celów pomiędzy liderem a podwładnymi. Władzy natomiast nie jest potrzebna zgodność celów, a jedynie zależność. Ponadto w prowadzonych badaniach nad przywództwem zwrócono uwagę na styl przywództwa. Aby odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób przywódca powinien wspierać swoich podwładnych i dzielić się z nimi uprawnieniami w podejmowaniu decyzji, trzeba przeanalizować kategorie stylu. Odmienne były cele badań nad władzą, gdzie poświęcono większą uwagę taktyce mającej doprowadzić do posłuszeństwa innych, a nie na stylu. W badaniach tych nie skupiano się jedynie na jednostce sprawującej władzę, ale także na grupach mogących zmusić jednostkę do uległości i sprawujących nad nią kontrolę. Pomocną w wyjaśnianiu skuteczności władzy jest kategoria władzy osobistej w organizacji. Od lat sześćdziesiątych przywiązuje się do niej coraz większe znaczenie i wiele rozważań na temat stosunków między kierownictwem a personelem polega w istocie rzeczy na poszukiwaniu środków wzmocnienia autorytetu przełożonego oraz lojalności i sympatii podwładnych w stosunku do zwierzchników w celu utrwalenia władzy w organizacji. Władza osobista zakłada pewien typ styczności bądź to bezpośredniej (codzienny kontakt) bądź pośredniej (autorytet szefa oparty na funkcjonowaniu legend, zastosowaniu wyrafinowanych środków propagandy, upowszechnianie ideologii partnerstwa, mitów paternalizmu, wszystkiego tego, co się składa na kulturę organizacyjną). Istnieje wyraźna różnica między rolą zwierzchnika a rolą przywódcy. M. Hirszowicz twierdzi, że pierwszy odwołuje się do władzy prawomocnej i wykorzystuje sankcje organizacyjne oraz inne organizacyjne środki, jakimi może oddziaływać na zachowania podwładnych. Natomiast wpływ przywódców zasadza się na działaniu innych mechanizmów:

- kierowany uznaje władzę i doświadczenie „przywódcy”, którego opiniom i poleceniom ufa,
- kierowany czuje się zobowiązany wobec „przywódcy” na skutek tego, że tamten zaspokaja pewne jego oczekiwania i potrzeby,
- kierowany odczuwa żywą sympatię i podziw dla „przywódcy” i stara się zdobyć jego szacunek, przychylność i dać wyraz własnej życzliwości i lojalności.

Współczesne strategie zarządzania wykorzystują znaczenie wpływów osobistych. W wielu przypadkach sukcesy zwierzchników polegają na tym, że potrafili zapewnić sobie wobec podwładnych rolę przywódcy dzięki przewadze wiedzy

³⁸ S.P. Robbins, *Zachowania...*, op. cit., s. 267.

lub doświadczenia, czy dzięki dostępowi do źródeł informacji, z których nie mogli korzystać podwładni, czy wreszcie dlatego, że jako zwierzchnicy są dysponen- wiązywać ludzi wobec siebie.

W początkach badań nad władzą osobistą zakładano, iż istnieją pewne ogólne właściwości – głównie cechy fizjologiczne i psychologiczne sprawiające, że niektóre jednostki są „naturalnymi” wodzami. Za tym szły wnioski praktyczne: zadaniem polityki kadrowej w organizacjach miało być wyłanianie i lokowanie takich „urodzonych przywódców” na stanowiskach, w których władza osobista odgrywała dużą rolę. Z krytyki tej koncepcji powstały dwie dalsze. Pierwszą nazwano *podejściem sytuacyjnym*. Podkreślano w nim, że zalety, cechy charakterystyczne i umiejętności wymagane od przywódcy są w dużym stopniu zdefiniowane przez wymogi sytuacji, w których dana jednostka ma funkcjonować jako przywódca. Punktem wyjścia drugiej interpretacji są podwładni oraz ich potrzeby indywidualne i zbiorowe. Podwładni szukają instynktownie lub świadomie tego, kto jest w stanie najlepiej zaspokoić te oczekiwania. Cz. Sikorski³⁹, współczesny badacz problemów przywództwa, stwierdza wprost, że przywództwo charyzmatyczne może pojawić się bardziej jako właściwość poddanych aniżeli przywódcy.

W prowadzonych w latach sześćdziesiątych badaniach nad przywództwem zakwestionowano również pogląd, jakoby w grupie mógł istnieć tylko jeden przywódca. Wyróżniono więc „przywódcę ekspresyjnego”, czyli tego, który najlepiej wyraża zbiorowe potrzeby zespołu i umie je właściwie artykułować oraz „przywódcę instrumentalnego”, który umie załatwiać sprawy, na których zespołowi zależy. W toku dalszych badań te rozróżnienia okazały się zbyt uproszczone, ponadto przekonano się, że nawet te same grupy w różnych sytuacjach aprobują jeszcze inne typy autorytetów.

Istnieje drugi nurt badań nad przywództwem, w którym odchodzi się od bałwochwalczego stosunku do tego fenomenu, a pokazuje pewne instrumentalne jego aspekty. Okazuje się bowiem, że to, co dotąd traktowano w kategoriach czysto psychologicznych jako wpływ osobisty, bywa często stosunkiem wzajemnych świadczeń, tzn. pracownik akceptuje polecenia ze względu na spodziewane korzyści. W badaniach próbowano ustalić związek między zręcznością i umiejętnością kierowników w postępowaniu z podwładnymi a morale grupy. Ku rozczarowaniu wielu badaczy ustalono, że nie ma tu żadnych korelacji. Podzielono kierowników na „wpływowych” i „mało wpływowych”, przyjmując za podstawę rozróżnienia to, czy kierownicy mogą wpływać na decyzje podejmowane na wyższych szczeblach organizacji. Okazało się, że kierownicy wpływowi, a zarazem

³⁹ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 94–95.

zręczni w stosunkach z podwładnymi mogli skutecznie oddziaływać na morale swej grupy, natomiast kierownicy bez wpływów na górze nie osiągnęli poważniejszych efektów w stosunkach z podwładnymi. Nasuwa się wniosek, że stosunek między przywódcą a podwładnymi (zwolennikami) może kształtować się na zasadzie koalicji i przetargu: gotowość podwładnych do akceptacji menedżera, jako przywódcy okazuje się w jakiś sposób proporcjonalna do korzyści, jakie podwładni mają nadzieję uzyskać. Gdy na skutek braku wpływów kierownika korzyści te byłyby znikome lub żadne, pozytywne nastawienie kierownika do podwładnego nie odgrywa poważniejszej roli, a nawet daje negatywne efekty.

Od czasu do czasu w polityce mamy do czynienia z przykładami, kiedy zbankrutowani politycy lgną do jakiejś formacji na zasadzie korzyści, sławiąc publicznie przywódcę, nazywając go „wodzem” lub „marszałkiem”. Żenujące publiczne wypowiedzi niektórych z nich dowodzą prawdziwości sformułowanej wyżej tezy. Korzyści odnoszone z przystąpienia do koalicji mieszają się z prawdziwym podziwem dla jej przywódcy. Trudno się dziwić. Władza osobista nie jest zawieszona w powietrzu. Omawiane przez nas we wcześniejszych częściach tego rozdziału jej źródła stanowią możliwy do wykorzystania repertuar instrumentów wywierania wpływów.

Znany amerykański socjolog M. Sykes⁴⁰ analizował przed laty stosunki między strażnikami a więźniami i stwierdził, że doświadczeni strażnicy unikają mnożenia sankcji formalnych, to bowiem mogłoby świadczyć, że nie umieją sobie radzić z więźniami. Ponieważ jednak zależy im na karności więźniów, zaczyna działać niepisana umowa: strażnik toleruje pewne mniej istotne wykroczenia przeciwko regulaminowi, więźniowie zaś starają się przestrzegać tejże dyscypliny w stopniu uwzględniającym interesy strażnika. Innego przykładu na to, że u podstaw wpływów osobistych może tkwić coś w rodzaju „zasady wzajemnych świadczeń” dostarczył A. Gouldner w analizie mechanizmów biurokratycznych. Im bardziej sformalizowana jest organizacja, tym bardziej standaryzowane i schematyczne są sankcje organizacyjne. W praktyce kierownicy stosują jednak techniki, które nie tylko umożliwiają przeciwdziałanie pewnym ujemnym efektom biurokratyzacji kontroli organizacyjnej, ale stają się środkiem zdobywania i utrwalania władzy osobistej. „Jedną z ukrytych funkcji przepisów biurokratycznych – jak stwierdził w swych badaniach A. Gouldner – jest to, że umożliwiają one kierownikom okazywanie pobłażliwości, wyrażającej się w zaniechaniu stosowania pewnych przepisów, co wzmacnia system nieformalnej kooperacji i spontanicznych wzajemnych usług między zainteresowanymi”⁴¹. Natomiast M. Schwartz⁴²,

weryfikując hipotezę A. Gouldnera, podzielił badanych na cztery grupy eksperymentalne działające w różnych warunkach: częściowe przestrzeganie przepisów, pełne przestrzeganie przepisów, całkowita swoboda, programowe nieprzestrzeganie przepisów mniej ważnych. Okazało się, że kierownik uzyskuje najlepsze efekty wtedy, gdy nie egzekwuje wszystkich przepisów, nie czyniąc z tego jednak precedensu, dzięki czemu pracownicy czują się wobec niego zobowiązani, tencji zwierzchnika.

Zainteresowanie władzą osobistą jako formą przywództwa wynika stąd, że odgrywa ona, jak wiadomo, szczególną rolę tam, gdzie zawodzą inne mechanizmy oddziaływań. M. Hirszowicz zwraca uwagę na to, że ten rodzaj władzy również podlega swoistym ograniczeniom, co sygnalizują obecnie liczni badacze. Oto niektóre z obiektywnych przeszkód utrudniających lub uniemożliwiających utrwalanie wpływów osobistych:

- sprowadzenie funkcji zwierzchnika wyłącznie do przekazywania rozkazów i dyrektyw, bez prawa ich modyfikacji, na skutek czego zwierzchnik nie może wykazać się swą wiedzą i doświadczeniem,
- ograniczenie zwierzchników w dysponowaniu wartościami, na których pracownikom zależy (awanse, nagrody), wskutek czego kierownik nie ma możliwości zobowiązywania podwładnych przez dawanie uznaniowych nagród lub niestosowanie kar,
- zasada doboru personelu kierowniczego; jeśli kryterium nie jest tu wiedza i doświadczenie, lecz np. gorliwość i konformizm, niewielkie są szanse na zdobycie autorytetu osobistego wśród podwładnych ceniących wiedzę i kwalifikacje,
- duże przedziały kulturowe między zwierzchnikami i podwładnymi, tak że nie ma możliwości nawiązania bezpośrednich kontaktów,
- sprzeczności interesów między podwładnymi i zwierzchnikami, w efekcie których działają przeciwko sobie.

Mimo sygnalizowanych ograniczeń zainteresowanie wpływem jako formą realizowania władzy osobistej jest duże m.in. dlatego, że wpływ jest to zdolność wywoływania uległości bez odwoływania się do formalnej roli albo sankcji stojących do dyspozycji w danej roli. Niektórzy badacze wskazują na zjawisko legitymizacji władzy przez dobre stosunki. Dowodzą oni, że akceptacja prawomocności władzy jest pozytywnie związana ze stosunkiem do osoby, która tę władzę sprawuje: wielkość wpływu czy władzy, jaką przywódca stara się sprawować wzrasta wraz ze wzrostem akceptacji owego przywódcy przez tych, na których on oddziałuje, skuteczność dążenia przywódcy do wpłynięcia na grupę także wzrasta wraz ze wzrastającą akceptacją jego osoby. Chcąc wpływać na kogoś musimy odwoływać się do jednej lub więcej z potrzeb wyodrębnionych przez A. Maslowa (fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i przynależności,

⁴⁰ G.M. Sykes, *A Corruption of Authority*, [w:] *Complex Organizations; A Sociological Reader*, praca zbiorowa pod redakcją A. Etzioni, Holt, Rinehart and Winston, New York 1961.

⁴¹ A.W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1964, s. 173–174.

⁴² M. Hirszowicz, *Wstęp...*, op. cit., s. 290.

uznania i prestiżu, władzy i autonomii, kompetencji i osiągnięć). Kiedy na jakąś osobę wywierany jest wpływ zmierzający do tego, aby podjęła ona jakąś czynność istotną dla organizacji, możemy mówić o akcie przywództwa. Jeśli nie próbowano wywierać wpływu, nie było też i przywództwa⁴³. Jednak pytanie, dlaczego tak się dzieje stale jest obecne.

Zdaniem R.A. Webbera, motywacja i wysiłki podwładnego będą duże, jeśli wysoko ceni zaspokajanie potrzeb, jeśli uważa, że nagrody udzielane przez przełożonego posłużą do zaspokojenia tych potrzeb oraz jeśli sądzi, że jego wysiłki pozwolą osiągnąć cel i zdobyć nagrodę. Naruszenie tego systemu w którymkolwiek punkcie podważa wpływ przywódcy. Podwładni skłonni są ciężko pracować, jeśli droga od podejmowanych wysiłków do osiągnięcia celów jest jasna, jeśli uważają, że mogą uzyskać poziom wydajności wymagany przez przełożonego i jeśli są zupełnie pewni, że zostaną im przyznane pieniądze, awanse czy inne obiecane nagrody i że zaspokoją one niektóre z ich potrzeb, takie jak potrzeba bezpieczeństwa czy szacunku. Jeśli jednak uważają, że nagrody w pracy są niezależne od wydajności, bo wiążą się ze starszeństwem lub warunkami ekonomicznymi, podwładni nie będą skłonni pracować na poziomie wyższym od minimum niezbędnego do utrzymania posady. Mogą nawet uważać, że wyższa wydajność zmniejszy ich bezpieczeństwo. Jeśli najważniejsze dla pracownika są potrzeby kompetencji i osiągnięć, to nie będzie on skłonny wkładać wiele wysiłku w zrutynizowaną pracę, gdy przełożony oferuje mu z zamian jedynie wynagrodzenie. Jeśli wreszcie pracownik nie dowierza obietnicom nagrody czy groźbom kary, przywódca nie ma żadnego wpływu.

Ten sam autor dużo uwagi poświęca problemowi wykorzystania *lęku jako narzędzia (źródła) wpływów*. Śledząc historię ludzkości, a także obserwując wnikliwie czasy obecne, możemy zauważyć, że w wielu społeczeństwach lęk jest jednym z najpowszechniejszych źródeł wpływu. Lęk przed bólem fizycznym czy psychicznym towarzyszy człowiekowi od narodzin. W interesującym nas świecie organizacji często przybiera on postać obawy o utratę posady i dochodów. Dla wpływu opartego na lęku nie ma znaczenia, czy podwładni rozumieją powody wydanych dyrektyw i czy się z nimi zgadzają. Wyrażenie zgody lub jej niewyrażenie jest sprawą obojętną. Wywierający wpływ troszczy się jedynie o to, czy podwładni rozumieją, co mają robić. Wymuszenie będzie mniej ciężać pracownikom, jeśli rozumieją i zgadzają się z dyrektywami, ale ich rozumienie i zgoda zasadniczo nie zmienia sytuacji.

Mimo swojej atrakcyjności dla przywódców, lęk jako instrument wywierania wpływu ma wielką wadę: *jest kosztowny*. Zarządzający musi ściśle nadzorować podwładnych, aby sprawdzać, czy postępują zgodnie z tym, co im nakazano i czy nie odbiegają od otrzymanych instrukcji. Jeśli spostrzeże niesubordynację, musi

⁴³ D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 479.

wymierzyć karę, aby podtrzymać lęk u podwładnych. Na ogół wykorzystanie lęku wiąże się z takim kosztem nadzorowania wyników i stosowania sankcji, gdyż jest sprawą zasadniczą, aby wywierający wpływ utrzymał wiarygodność zdolności wykrywania i karania wykroczeń. W wymiarze sprawiedliwości wysokie prawdopodobieństwo wykrycia sprawcy i umiarkowana kara bardziej powstrzymują od przestępstwa niż małe prawdopodobieństwo wykrycia i niepewna, surowa kara. Problem polega na tym, że wykrywanie sprawców jest kosztowniejsze od wymierzania kary.

U podstaw współczesnej psychologii behawioralnej, a także wielu dawnych praktyk kierowniczych leży akcentowanie pozytywnego nagradzania za pożądane zachowanie. Argumenty na korzyść stosowania nagród w porównaniu z karą dotyczą tego, że zarządzający może wyraźnie określić pożądane postępowanie, a nie jedynie niepożądane. Stosowanie lęku zakłada, że podwładny ma postępować w jeden tylko sposób – pożądany przez zarządzającego i odrażający dla podwładnego. W rzeczywistości zaś mogą istnieć inne możliwości, których zarządzający nie przewiduje. Podwładny może wybrać jedną z nich w nadziei na utrzymanie pewnej samodzielności przy jednoczesnym uniknięciu kary⁴⁴.

Badania wskazują, że *lęk przed karą często pobudza do zwiększonego wysiłku*, ale nadzieja na nagrodę powoduje, iż podwładny lepiej rozumie to, czego się od niego oczekuje i osiąga z tego większe zadowolenie. Tak więc w warunkach lęku podwładny może ciężiej pracować nad niewłaściwym zadaniem. W warunkach nadziei istnieje większe prawdopodobieństwo, że będzie robić to, czego się od niego chce, i że będzie bardziej zadowolony. Istotą sprawy jest to, aby zarządzający dokładnie wiedział, czego chce od podwładnego i mógł określić, kiedy to zostało spełnione. To może być trudne. Można wówczas odwołać się do tradycji lub szerzej – do systemu wartości stanowiących kulturę (por. rozdział 11).

Czy wtedy, kiedy zawodzi lęk, lepsza jest tradycja? Wywieranie wpływu przez tradycję ma swoją długą historię. Słuchano króla, gdyż był on królem, albo dlatego, że był przedstawicielem Boga na Ziemi, albo – jak w starożytnym Egipcie – dlatego, że sam był bogiem, albo dlatego, że ludzie w to (w niego) wierzyli⁴⁵.

R.A. Webber zwraca uwagę na to, że tradycja może zrodzić lęk, ale później reakcja staje się zinstytucjonalizowana i zinternalizowana w strukturze klasowej i ideologii danego społeczeństwa. Reaguje się przez szacunek dla zwierzchników lub ze względu na to, że istnieje jakiś naturalny, tradycyjny porządek społeczny, który uważa się za „właściwy”. Reagowanie na tradycyjny autorytet nie

⁴⁴ Por. R.A. Webber *Zasady zarządzania...*, op. cit., s. 149–152.

⁴⁵ W szintoizmie głową państwa był (jest) cesarz, który pochodzi od bogów i który sam był jednym z bogów (miało to miejsce do końca II wojny światowej, gdy Amerykanie, widząc, że żołnierze japońscy mimo przegranej wojny i spuszczenia dwóch bomb atomowych wcale nie chcieli się poddać, wezwali cesarza, aby przez radio zaapelował o oddanie się w ręce Amerykanów, oraz ogłosił, że nie jest już bogiem).

ogranicza się oczywiście do zwykłego przyzwyczajenia. Wielką zaletą systemu wywierania wpływu opartego na tradycji jest to, że zamiast negatywnej orientacji na lęk daje motywację pozytywną. W systemie tym nakazuje się: szanuj autorytety, bądź posłuszny i rób, co ci każą. W zamian zostaniesz nagrodzony przyjęciem do społeczności. Przyjęcie to może wywołać głęboko zadowolające, gójące uczucie pewności i przynależności. Wchłonięcie osoby przez grupę na krótki okres jest dla większości ludzi atrakcyjne. Tradycyjne, porządkujące społeczeństwo może rozszerzyć to na całość istnienia. Może ono zapewnić najwyższy z możliwych w społeczeństwie ludzkim stopień pewności, określając, kto ma autorytet, ustalając obowiązki każdego człowieka i zwalniając większość z uciążliwości podejmowania wielu decyzji. W rezultacie system oparty na tradycji może utrwalić dzieciństwo, stan atrakcyjny dla wielu ludzi. Dla nich mechanizm wywierania wpływu nie sprawia wrażenia narzuconego. Jest on tak gruntownie przyswojony i zintegrowany z ich osobowością, iż są przekonani o tym, że działają z wolnej woli.

Wpływ i kontrola są najskuteczniejsze, gdy stają się najmniej widoczne. W dziewiętnastowiecznej literaturze zarządzania powszechnie zakładano, że tradycja jest podstawą posłuszeństwa. Struktura zarządzania w przedsiębiorstwach ściśle odpowiadała bowiem klasowej strukturze społeczeństwa. Przyjmowano, że „niżsi” powinni być i będą posłuszni „wyższym”. Początkowo ludziom na wyższych szczeblach przypisywano pewne zobowiązania dotyczące dobrobytu ludzi na szczeblach niższych. Z czasem jednak etykę tę porzucono, zastępując ją filozofią walki o byt, w której powodzenie w osiąganiu wyższych szczebli drabiny społecznej i organizacyjnej było nagradzane zmniejszonymi zobowiązaniami społecznymi. Pozostało jednak założenie posłuszeństwa: podwładni powinni być posłuszni zwierzchnikom. Przywódca powinien troszczyć się o *esprit de corps*, lecz podwładni powinni być posłuszni, bo taka jest ich rola. W tym systemie wywierania wpływu, podobnie jak w systemie opartym na lęku, nie ma znaczenia, czy podwładny rozumie cel wydanej dyrektywy i czy się z nią zgadza, a już na pewno nie uczestniczy w jej formułowaniu.

10.8. Czy nadchodzi zmierzch przywództwa charyzmatycznego?

Wywieranie wpływu na podstawie ślepej wiary jest odzwierciedleniem syndromu Hannibala, Aleksandra Wielkiego, czy bliżej czasów współczesnych Napoleona i Nelsona. Były to postacie realne. W swoim czasie mające równych sobie. Reagowanie na wielkiego przywódcę jest zawsze takie samo ze względu na jego *charyzmat*. Dla starożytnych charyzmat był darem bogów, darem łaski lub magicznej władzy, udzielanym nielicznym, wybranym ludziom. Jedynie głupcy

nie reagowaliby na charyzmat przywódcy. Czym jest jednak dla nas dzisiaj przywódca charyzmatyczny? Czy już wyrosliśmy z ignorancji i przesądów ślepych wyznawców z dawnych lat? Czy też może źródło władzy przeniosło się z magii do psychologii?

To, o czym pisaliśmy w pierwszych rozdziałach książki, a mianowicie rola emocji w wywoływaniu zachowania ludzi można zezemplifikować w odniesieniu do fenomenu przywództwa charyzmatycznego. Ludzie zawsze byli i chyba są skłonni tak samo reagować na przywódcę, którego cechy podziwiają, który jest supermodelem tego, czym pragnęliby być. Siła więzi uczuciowych, a nawet miłości do przywódcy, przekłada się na ślepa w niego wiarę. Stosunek do przywódcy jest zdecydowanie bardziej osobisty niż ogólny, bo charyzmat nie jest tylko cechą przywódcy, lecz wynikiem zgodności między jego cechami a potrzebami podwładnych.

Przywódca charyzmatyczny wpływa na ludzi poprzez swoją osobowość, a nie przez pozycję. Stara się zatem wchodzić w stosunki bezpośredniego, wzajemnego oddziaływania z wieloma ludźmi w organizacji. Przywódca omija różne szczeble zarządzania, gdyż chce ludzi związać ze sobą, a nie ze swoimi zastępcami. Można wnioskować, że reakcja podwładnych na władzę autorytatywnego przywódcy jest na ogół racjonalna, gdyż odzwierciedla ich przekonanie, że posłuszeństwo służy ich interesom polegającym na unikaniu bólu, podtrzymywaniu życia, zachowaniu przynależności i tak dalej.

Według innej teorii *lęk, tradycja i ślepa wiara* opierają się na pozaracjonalnym zjawisku władzy. Wielu ludzi nie chce być pierwszymi, raczej ma predyspozycje do podporządkowania się innym. Nie jest jasne, czy polega ono na zachowaniu instynktownym, czy wyuczonym? Czy wynika z odwiecznych doświadczeń gatunku, sięgających pierwotnej dominacji „tyranizującej małpy”, czy też odzwierciedla współczesne wzorce wychowania dzieci? Istota rozumowania tkwi jednak w tym, że większość ludzi reaguje w sposób automatyczny, nieświadomy, zbliżony do reakcji hipnotycznej wobec osób dominujących po prostu dlatego, że są to osoby dominujące. Pewne rytuały, symbole i ton głosu wzmacniają osobę dominującą i wywołują siły blokujące prawdopodobnie te części racjonalnego rozumowania, które mogłyby zakłócić reakcje automatyczne i wywołać nieposłuszeństwo. Pogląd ten znalazł potwierdzenie w wynikach badań, w których większość ludzi aplikowała silne wstrząsy elektryczne obcej osobie jedynie dlatego, że badacz (naukowiec) mówił im, iż stanowi to część eksperymentu. Nie pozostawało to bez wpływu na ich psychikę – byli przecież przekonani, że zadawali cierpienie lub nawet zabijali – lecz wobec autorytetu naukowca zanikało ich poczucie racjonalności, rozsądku, które pozwoliłoby im się przeciwstawić.

O wiele łagodniejsze, co nie znaczy mniej skuteczne, jest wywieranie wpływu przez *wiarę, perswazję i racjonalne przekonanie*. Racjonalna wiara jest najczęstszym przypadkiem wywierania wpływu w nowoczesnych organizacjach.

Podwładni reagują ze względu na dowody świadczące o wiedzy i umiejętności przywódcy. Jest to podobne do powszechnego stosunku do lekarza, który opiera się na autorytecie wiedzy. Niemniej, niezależnie od tego, w jakim stopniu ocena danej osoby jest racjonalna, reakcja na konkretne zalecenia w gruncie rzeczy opiera się na wierze. Nie potrafimy nawet odczytać pisma lekarza na recepcie, a tym bardziej nie możemy wiedzieć, w jakim stopniu przepisane lekarstwo nam pomoże. W większości przypadków musimy je po prostu przyjąć. Podwładny może być również posłuszny, gdyż rozumie, dlaczego dane działanie jest konieczne i zgadza się, że jest ono właściwe. Przywódca postępował w sposób przekonujący, wyjaśniając w racjonalny sposób, dlaczego dane działanie musi być wykonane. Oczywiście jest to proces o wiele bardziej pracochłonny niż którykolwiek z omawianych dotychczas. Wyjaśnienia wiążą się z wieloma dyskusjami czy nawet parodniowymi rozmowami, zamiast jednokierunkowych komunikatów charakterystycznych dla lęku, tradycji i wiary.

Współczesny charyzmatyczny przywódca w dużo większym stopniu, niż jego poprzednicy korzysta z wiedzy i znajomości swoich zwolenników, bardziej niż z wiary w moc bezpośredniego wydawania rozkazów. W rezultacie podwładni uważają, że dzielą oni władzę przywódcy i nie mają odczucia, iż są przez nią zdominowani. Powodzenie wzmacnia władzę, a ludzie reagują na podstawie racjonalnej i ślepej wiary.

A.K. Koźmiński⁴⁶, choć sam tworzy „kult własnej osoby”, z przekąsem wypowiada się o charyzmie w warunkach ciągłej zmiany oraz relatywizmu norm wynikającego bezpośrednio ze zmienności celów, zadań i sytuacyjnych uwarunkowań ich realizacji. Jego zdaniem role przywódcze ulegają swoistej desakralizacji i banalizacji, a co za tym idzie – delegitymizacji w zestawieniu z jednoznaczными, wyraźnie określonymi kodeksami postępowania, przy postępującej różnorodności, przyspieszeniu i zmianie coraz trudniej jest ich bowiem przestrzegać. Dość kategorycznie stwierdza, że to musi oznaczać utratę legitymizacji w oczach coraz liczniejszych grup. Jako przykład podaje menedżerów japońskich, którzy pod presją konkurencji zmuszeni są do łamania kulturowo uświęconych gwarancji zatrudnienia, co prowadzi do „utruty twarzy” w oczach ludzi wyznających tradycyjne wartości japońskiej firmy. Alternatywą może być jednak jedynie degradacja i bankructwo firmy.

„Nowym-starym” źródłem władzy we współczesnych organizacjach staje się wiedza. Jest to jednak władza rozproszona w systemie policentrycznym i stale zmieniającym zarówno swoje granice, jak i skład oraz wewnętrzną strukturę. „Co więcej, jest to władza, którą uzyskuje się na krótko, bez żadnych gwarancji instytucjonalnych lub społecznych. Jest bowiem sytuacyjna, czyli związana z konkretnym układem zmiennych sił na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Trzeba

⁴⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 53.

o nią stale zabiegać i stale zamieniać ją na zasoby ważne dla jednostki i organizacji: kapitał, wiedzę, technologię i informacje. Jest to więc samonapędzający się układ działający na zasadzie dodatniego sprzężenia zwrotnego: kapitał, wiedza, technologia i informacje leżą u podstaw władzy, a władza u podstaw akumulacji kapitału, wiedzy, technologii i informacji. Nic nie jest gwarantowane, a ryzyko utraty i dezaktualizacji i wiedzy, i władzy stale rośnie wraz ze wzrostem niepewności. Możliwość oddziaływania na ludzi we współczesnych organizacjach to wielka niewiadoma, to coś, czego z góry zakładać już nie można. Władza zostaje więc ubezwłasnowolniona i rozerwana na kawałki. Bardzo wielu aktorów ma szanse uchwycić na jakiś czas któryś z tych jej kawałków. Nikt jednak nie może jej już mieć w całości”⁴⁷.

Tego smutnego obrazu ubezwłasnowolnionej władzy nie potwierdza praktyka. Ludzie mogą nie lubić kompetentnych, bo często są nadęci, ale mogą ich szanować i słuchać ich poleceń. Nasze doświadczenia w tym zakresie potwierdzają tezę o potrzebie uwiarygodnienia swoich kompetencji⁴⁸. Ten proces trwa w czasie i nie musi się kończyć pomyślnie dla „sprawdzanego”. Rosną wymagania podwładnych w stosunku do przełożonych. Kurczą się „sfery akceptacji”, a rozszerzają „sfery obojętności”. Miejsce argumentów i apeli emocjonalnych (słynne „pomóżcie?”), zajmują argumenty racjonalne (co będę z tego miał?). W teorii władzy nie ma definitywnych ustaleń co do tego, czy skuteczniejsze są argumenty racjonalne, czy emocjonalne. Zależy to od rodzaju słuchaczy i ich stanu w danym momencie. Na ogół jednak łatwiej jest przekonać ludzi wtedy, gdy ich samoocena jest niska. Jeśli przywódca ma powodzenie, jego wpływ może ulec zmianie z racjonalnego przekonania w racjonalną wiarę.

Zamiast stawiać na przywództwo „totalne”, czasami skuteczniej jest postawić na *przywództwo uczestniczące*, czyli wywieranie wpływu przez wspólne ustalania. Aby kontrolować, sami musimy podlegać kontroli w jakimś wymiarze, czyli wywierając wpływ, musimy podlegać wpływowi. Dyktator siejący strach musi karać nieposłuszeństwo albo utraci wiarygodność. Podobnie system oparty na tradycji załamie się, jeśli nie zapewni swym lojalnym, posłusznym zwolennikom ciepła i bezpieczeństwa. Charyzmatyczni przywódcy oczekujący ślepej wiary muszą zaspokoić niektóre żądania swych wyznawców. Przede wszystkim muszą się udzielać, muszą dać się widzieć, słyszeć i dotykać swym zwolennikom. *Muszą umieć angażować swój autorytet w sytuacjach trudnych, krytycznych, kryzysowych*. Każdy mechanizm wpływów i każdy przywódca ma do czynienia z dwukierunkowym procesem, w jakimś stopniu wzajemnego oddziaływania i wzajemnej kontroli. Z tej wzajemności wynika ważny wniosek: wpływ może się zwiększać lub zmniejszać.

⁴⁷ Tamże, s. 53.

⁴⁸ J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 47 i nast.

Przywództwo uczestniczące wykracza poza władzę przywódcy, uznając władzę podwładnych. Prosi się o ich ekspertyzę i łączy ją z ekspertyzą przywódcy tak, aby wspólnie dojść do decyzji. W praktyce większość kierowników nie odnosi się z entuzjazmem do przywództwa uczestniczącego, gdyż obawia się utraty władzy, a ponadto jest ono trudne do stosowania. W dodatku ten sposób wywierania wpływu może być bardzo czasochłonny.

Jakie zmiany w przywództwie niesie w sobie XXI wiek? Przywódcy wykorzystujący władzę w organizacji przez ostatnie sto lat głównie zajmowali się wywieraniem wpływu na pracowników fizycznych w celu podnoszenia ich wydajności. Kierowali się głównie ich lękiem, swoją charyzmą i uczestnictwem podwładnych w podejmowaniu decyzji. W nowych warunkach organizacyjnych będzie się niewątpliwie szybko zmniejszać zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców, którym można ślepo zaufać i bez reszty się im podporządkować. Nowy członek organizacji będzie bardziej zainteresowany poszukiwaniem partnerów do współpracy aniżeli „wodzów” i „mężów opatrnościowych”⁴⁹. Przewodzenie takim pracownikiem z pewnością nie będzie łatwe. Władza bowiem w tym wypadku będzie musiała opierać się na zaufaniu. Jedynie zaufanie pracowników, o którym wielokrotnie wspominaliśmy w tej książce, może pozwolić przywódcom nowych organizacji sprawować władzę.

Dotyczy to przede wszystkim *organizacji opartych na wiedzy*. Wywieranie wpływu na pracownika, który doskonale zdaje sobie sprawę, że posiada umiejętności zapewniające organizacji przewagę konkurencyjną nie jest ani łatwe ani też oczywiste. Przywódca posiadający wizję rozwoju organizacji nie będzie w stanie pobudzić swoich pracowników do działania, jeżeli nie będą mu ufać. Przywódca musi także posiadać zaufanie do swoich podwładnych, powierzając im o wiele szerszy zakres uprawnień wykorzystywanych w podejmowanych decyzjach. Można postawić tezę, że *zaufanie staje się tym samym legitymacją władzy w nowoczesnych organizacjach*. Jest to zaprzeczeniem tradycyjnego systemu zwierzchnictwa obowiązującego w strukturach hierarchicznych, gdzie każda rola znajdowała się pod nadzorem innej roli.

Pamiętamy z rozważań wcześniejszych, że szczególnie ważnym rysem charakteru organizacji hierarchicznych jest przyrost władzy ma każdym szczeblu wznoszącym się ku górze. Władza ta spełnia nie tylko funkcje wykonawcze, ale również ustawodawcze polegające na ustanawianiu praw organizacyjnych, jak również ustalaniu kierunków polityki. Czy ten typ władzy będzie zanikał? W mniej lub bardziej dojrzałych opracowaniach pojawiają się takie, w których oznajmia się, że *nowe organizacje nie będą potrzebować pośrednich szczebli zarządzania sprawujących funkcje kontrolno-nadzorujące; nadzór zastąpiony jest przez samokontrolę*. Co oznacza to dla organizacji? Samokontrola wymusza na organi-

zacji, aby przy selekcji na stanowiska brać pod uwagę nie tylko profesjonalizm, ale także etyczne postawy przyszłych pracowników. Ponieważ o znaczeniu etyki w nowoczesnych organizacjach będziemy pisać w ostatnim rozdziale, tutaj wspomnimy, że kodeksy i normy etyczne stabilizujące działanie organizacji, w czasach narastającej niepewności ulegają erozji. Przełożeni stają przed wielkim wyzwaniem: komu zaufać? Jeśli nikomu nie ufają, centralizują decyzje i uprawnia, mogą wywołać katastrofę, gdy potrzebne będzie szybkie, elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu. Ze względu na sprawność działania wiele przemawia za tym, aby dzielić się władzą, decentralizować i delegować uprawnienia. To jednak wymaga zaufania do rzetelności i uczciwości podwładnych. W wielu przypadkach takie zaufanie może być ryzykowne i wymaga licznych oraz kosztownych zabezpieczeń. Proponowane wyjście z tej trudnej sytuacji polega na narzuceniu jednolitego, uniwersalnego systemu norm etycznych. Ale to z kolei może być zabójcze dla wysoko cenionej „różnorodności kulturowej”, o której piszemy w następnym rozdziale.

⁴⁹ Cz. Sikorski, *Ludzie nowej...*, op. cit., s. 95.

11

Kultura organizacji w dobie wielokulturowości

Streszczenie

Problem znaczenia kultury organizacyjnej, a zwłaszcza znaczenia kultury w działalności gospodarczej nie jest jednoznacznie rozumiany. Wiele dylematów pojawia się przy każdej próbie definiowania takich pojęć, jak kultura, kultura narodowa, czy kultura organizacji. Prezentowane w tym rozdziale poglądy stanowią syntezę dorobku gromadzonego przez ostatnie z górą sto lat na temat kultury. Przedstawiamy główne kierunki ewolucji poszczególnych koncepcji oraz wskazujemy, jakie mają one zastosowanie do wyjaśniania zachowań we współczesnych organizacjach. Nikogo już dziś nie dziwi mnogość elementów tworzących kulturę firmy, wielorakość jej funkcji, różnorodność typów i podtypów wyodrębnianych w ramach poszczególnych klasyfikacji. Jest nam bliskie w tym rozdziale patrzeć na kulturę organizacji jak na odpowiednik ludzkiej osobowości, jak na osobowość zbiorową firmy, która wyrasta z korzeni kultur narodowych i globalnych wartości współczesnego świata. Obecność silnej kultury daje firmie przewagę konkurencyjną, a pracownikom poczucie tożsamości. Kultura daje instrumenty doskonalenia organizacji, bowiem determinuje podejście do niepewności, perfekcji i zależności. Oferuje też określony sposób percepcji świata i staje się wyznacznikiem zachowania firmy na rynku

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak należy rozumieć pojęcie kultura?
- Jak ewoluowała teoria kultury?
- Jak definiowana jest kultura organizacyjna na gruncie różnych nurtów badawczych?
- Jaki jest związek kultury organizacji i kultury narodowej oraz procesu globalizacji?
- Jakie elementy zawiera model kultury organizacyjnej E. Scheina?
- Czy można utożsamiać kulturę organizacyjną i klimat organizacji?
- Jakie czynniki kształtują kulturę organizacyjną?
- Jakie funkcje pełni kultura organizacji?
- Co stanowi o przewadze kultury organizacyjnej nad autorytetem formalnym menedżera w procesie kształtowania zachowań pracowników?

- Jakie zmienne pozwalają na tworzenie typologii kultur organizacyjnych?
- Co różni słabą i silną kulturę organizacyjną?
- Co pozwala na odróżnianie kultur: męskiej i kobiecej, pragmatycznej i biurokratycznej, intro- i ekstrawertywnej, egalitarnej i elitarnej?
- Jak kultura organizacji może oddziaływać pozytywnie, a jak negatywnie na zachowania pracowników i wyniki firmy?

11.1. Kultura – zjawisko wielowymiarowe

Zanim zainteresowano się szczególnego typu kulturą, jaką jest *kultura organizacyjna*, przez całe stulecia interesowano się kulturą w ogóle, kulturą w znaczeniu uniwersalnym. Do takiego uniwersalistycznego postrzegania kultury skłania etymologia słowa *kultura*. Łacińskie *cultura* oznaczało uprawę, dbanie, pielęgnowanie. Ten wieloznaczny termin, pochodzący początkowo od łac. *cultus agri* („uprawa ziemi”), interpretowano w różny sposób przez przedstawicieli różnych nauk (dyscyplin naukowych).

W najogólniejszym rozumieniu pod pojęciem *kultury* rozumie się ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych (takich jak wzory myślenia i zachowania). Najczęściej kultura pojmowana jest jako całość duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa. Bywa utożsamiana z cywilizacją. W uniwersalistycznym rozumieniu kultury podkreśla się charakterystyczne dla danego społeczeństwa wzory postępowania, także to, co w zachowaniu ludzkim jest wyuczone, w odróżnieniu od tego, co jest biologicznie odziedziczone. Są wśród badaczy kultury tacy, którzy interesują się przede wszystkim jej treścią, nie jej „ludzkim podłożem”.

Całość wiedzy na temat kultury próbuje się badać w obrębie kulturoznawstwa. Na poszczególnych aspektach kultury uwagę skupiają: filozofia kultury, historia kultury, antropologia kulturowa, socjologia kultury, etnografia czy memetyka (badająca ewolucję kulturową). Wielu znawców problematyki kultury przestrzega, że słowo „kultura” jest *pojęciem-pułapką*, ponieważ ma ogromną liczbę znaczeń stosowanych na różnych poziomach uogólnienia. Kiedy rozumiemy kulturę jako przeciwieństwo natury, jesteśmy bardzo dalecy od rozumienia tego słowa użytego na określenie obszaru działalności Ministerstwa Kultury i Sztuki. Odniesienie wspomnianego pojęcia do poziomu społeczności też nie jest pozbawione ryzyka, ponieważ jego rodowód wywodzi się z prac antropologów badających wspólnoty pierwotne, których członkowie już od momentu swoich narodzin są poddani procesowi *socjalizacji*.

Żyjący w XVIII wieku J.G. Herder, wybitny filozof, pastor i pisarz, zwykł mawiać, że *nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura*. Jakby na przekór tej opinii badacze kultury tworzyli coraz to nowe definicje, za każdym razem

uwzględniając jakiś wycinkowy, konkretny punkt widzenia na kulturę. Definiując kulturę, wybierają oni pewne aspekty całego pojęcia oznaczanego owym terminem i kładą nacisk na nie kosztem innych aspektów. Nacisk ten, a w konsekwencji także wartość definicji, zależą od tego, jaki szczególny cel definiujący miał na uwadze. Istnieje wiele możliwości definiowania kultury, a każda jest użyteczna w powiązaniu z dociekaniem określonego rodzaju.

Polscy uczeni wnieśli i wciąż wnoszą do ogólnoswiatowego dorobku socjologii organizacji (socjologii kultury) wkład, który polega na formułowaniu oryginalnych koncepcji i przeprowadzeniu badań empirycznych o znacznej doniosłości naukowej. B. Malinowski, znany polski antropolog, stworzył oryginalną *teorię instytucji społecznej*, która przygotowuje jednostkę do życia w społeczeństwie. Człowiek, rodząc się, wchodzi w system już uformowanych tradycyjnych grup; czasami je organizuje i tworzy¹. Zgodnie z *teoriami instynktystycznymi* człowiek posiada pewną liczbę wrodzonych predyspozycji, „podstawowych potrzeb”, na których nadbudowuje się dopiero kultura. B. Malinowski widział kulturę jako ogromny aparat do zaspokojenia potrzeb, jako zespół reakcji na te potrzeby i narzędzi potrzebnych do ich zaspokojenia. Był przekonany, że opisując kulturę, opisuje się warunki, jakie muszą być spełnione, aby zbiorowość była w stanie przetrwać. Widać wyraźnie, jak na pojmowaniu kultury ciążyło jego doświadczenie antropologa.

Współtwórca polskiej socjologii L. Krzywicki zajmował się „wędrówką idei”². Uzasadniał pogląd o trwającej odwiecznie wędrówce idei w czasie i przestrzeni. Poglądy te były pokrewne założeniom modnego dziś *dyfuzjonizmu*, w którym podkreśla się rolę zapożyczeń kulturowych dla rozwoju społecznego krajów, do których idee przybywają z innych kultur i epok. Tempo rozprzestrzeniania się idei L. Krzywicki uzależniał od sposobu i stopnia, w jakim idea może jednostkę „opanować, oślepić i zawładnąć”, metod rozpowszechniania, stopnia uwrażliwienia przywódców i społeczeństw na idee. Analizował liczne w dziejach przykłady rozbieżności pomiędzy maksymalistycznymi ideami społecznymi, a możliwościami ich realizacji. Wiele uwagi poświęcił badaniu metod działania przywódców typu „rozkazodawczego”, nazywając ich „ludźmi – spójniami”, dążących do przejęcia władzy oraz „cichych organizatorów” życia społecznego. Za szczególnie skuteczne uznawał „hipnotyzowanie”, przewrażliwianie, wywoływanie „obłędów zbiorowych” i innych „odruchów tłumnych”, które mogą prowadzić człowieka do czynów „nie według swojej woli, ale może na przekór wszystkim głosom własnego rozsądku i własnej uczciwości”³. L. Krzywicki, wzorując się na pracy Lewisa Henry’ego Morgana *Spoleczeństwo pierwotne*, termin „kultura”

¹ B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958, s. 40.

² L. Krzywicki, *Studia socjologiczne*, Warszawa 1923, s. 129.

³ H. Holland, *Ludwik Krzywicki – nieznanym*, Książka i Prasa, Warszawa 2007.

rezerwował dla opisu życia społecznego w odległych czasach, mianem zaś cywilizacji określał ostatnie, najwyższe formy życia zbiorowego. Kultura miała oznaczać stan pierwotny, wyjściowy, cywilizacja natomiast – fazę docelową. Odróżniano również kulturę jako pewną własność ludzkich zbiorowości, jako sumę cech odróżniającą ludzi od innych organizmów, które nie są społecznie ukształtowane.

Inny wybitny polski socjolog S. Ossowski⁴ wyróżnił dwie warstwy zjawisk kulturowych:

- kulturę we właściwym sensie tego słowa, obejmującą jedynie wzory zachowania i myślenia,
- przedmioty materialne, powiązane z tymi wzorami, jako warstwę skorelowaną z kulturą, będącą jej namacalnym odpowiednikiem (korelatem kultury).

S. Czarnowski⁵, J. Szczepański⁶, których teksty są lekturą obowiązkową dla studentów socjologii, włączali do kultury nie tylko wzory myślenia i zachowania, ale także przedmioty materialne związane z tymi wzorami systemem grupowych znaczeń.

A. Kroeber i C. Kluckhohn przeanalizowali 168 określeń kultury i podzielili je na sześć typów⁷:

- **Opisowo-wyliczający (nominalistyczny)**

Do tego nurtu zaliczane są definicje etnologiczne. Najbardziej znaną z nich jest wciąż popularna i użyteczna definicja E. Taylora, który utożsamiał kulturę z cywilizacją, a tę z kolei traktował jako złożoną całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa⁸. W tej grupie mieści się definicja wspomnianego wcześniej B. Malinowskiego, dla którego „kultura jest integralną całością składającą się z narzędzi i dóbr konsumpcyjnych, twórczych zasad różnych grup społecznych, ludzkich idei i umiejętności, wierzeń i obyczajów”⁹.

- **Historyczny**

W nurcie historycznym badacze odwołują się do tradycji jako mechanizmu przekazywania dziedzictwa kulturowego. S. Czarnowski¹⁰ stworzył ponadcz...

⁴ S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1962.

⁵ S. Czarnowski, *Kultura*, [w:] *Wiedza o kulturze. Wprowadzenie do wiedzy o kulturze. Zagadnienie i wybór tekstów*, oprac. G. Godlewski [i in.], Wydawnictwo UW, Warszawa 1993, s. 26.

⁶ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1978, s. 37.

⁷ Por. A. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of Peabody Museum, Cambridge Mass. Boston 1952.

⁸ Za: *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, praca zbiorowa pod redakcją A. Mencwel, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005; M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996.

⁹ B. Malinowski, *Szkice z teorii...*, op. cit., s. 15.

¹⁰ S. Czarnowski, *Kultura...*, op. cit., s. 27.

sową definicję. Według niego kultura jest dobrem zbiorowym i zbiorowym dorobkiem, owocem twórczego i przetwórczego wysiłku niezliczonych pokoleń. Jest nią całokształt zobiiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie.

• Normatywny

Definicje normatywne akcentują podporządkowanie się zachowań ludzkich normom, wzorom, wartościom i modelom. Temu typowi definicji odpowiada ujęcie kultury zaproponowane przez A. Kroebera i T. Parsonsa. Kultura to dla nich przekazane i wytworzone treści oraz wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory stanowiące produkt zachowania¹¹. Również w tym duchu kulturę definiuje wspomniany R. Linton, traktując ją jako konfigurację wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy składowe są podzielane i przekazywane przez członków danego społeczeństwa¹².

• Psychologiczny

W nurcie psychologicznym uwaga definiujących skupia się na mechanizmach uczenia się, formowania nawyków kulturowych, internalizacji norm obowiązujących w danej zbiorowości i wartości uznawanych przez tę zbiorowość, jak również wpływ kultury na kształtowanie osobowości jednostek. Główny nacisk położony jest na uczenie się i naśladownictwo jako procesy przyswajania kultury. Definicję tego typu sformułował S. Ossowski: „Kultura jest pewnym zespołem dyspozycji psychicznych przekazywanych w łonie danej zbiorowości przez kontakt społeczny i uzależniony od całego systemu stosunków międzyludzkich”¹³.

• Strukturalny

W tym nurcie definicje podkreślają głównie strukturę konkretnej kultury, a więc jej zasadnicze elementy oraz ich wewnętrzne powiązania. Najczęściej wyróżnia się cztery kategorie elementów kultury:

- materialno-techniczne,
- społeczne,
- ideologiczne,
- psychiczne (dotyczące uczuć i postaw).

• Genetyczny

Definicje te skupiają uwagę na problemie genezy kultury, próbują wyjaśnić jej pochodzenie. Definicje te można podzielić na dwie grupy:

- dotyczące *wewnętrznego rozwoju kultury*, wylaniania się jednych (wyższych) jej form z form innych wcześniejszych (uważanych za niższe),
- dotyczące problemu *wylaniania się kultury z natury* oraz związkami, różnicami i przeciwieństwami między nimi.

Nie sposób zapanować na liczbą proponowanych definicji terminu *kultura* i poziomów jego analizy. Podoba się nam definicja, którą podaje *Encyklopedia popularna PWN*¹⁴. Definiuje ona kulturę jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości – gromadzony, utrwalany i wzbogacony w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie. W skład tak pojętej kultury wchodzi nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzorce, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte przez ludzkość i wyznaczające obowiązujące zachowania”.

Wybitny amerykański socjolog R.K. Merton¹⁵ był zdania, że kultura jest *rezewuarem idei i wartości*. Takie jej rozumienie ma charakter uniwersalny. Obejmuje cały dorobek i te wyznaczniki zachowań, które są wspólne dla całej ludzkości. Akcentuje i podkreśla kulturowe elementy łączące ludzi. Zatrzymuje się więc na tym poziomie ogólności, na którym można traktować ludzkość jako obszar niezdywersyfikowany, jednorodny.

Niewartościujący nurt uniwersalistyczny rozwija się najdynamiczniej i najmocniej, nawiązując do genezy terminu. Już w czasach starożytnych znacznie rozszerzono jego rozumienia, zwracając uwagę na wartości i zjawiska intelektualne (np. filozofię określano mianem kultury ducha). W tym rozumieniu kultura oznacza wewnętrzny wysiłek zmierzający do przekształceń w ludzkim myśleniu analogicznie do pracy, jako siły przekształcającej świat przyrody.

Podsumowując rozważania wprowadzające do rozdziału, chcemy podkreślić, że pojęcie *kultury* na przestrzeni dziejów zmieniało się. Traktowano je jako synonim uszlachetniania 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, umiejętności praktycznych, obyczajów i instytucji. 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. Najbardziej uchwytą kategorią tej społeczności są pracownicy przedsiębiorstwa, zakładu pracy, firmy, ogólnie mówiąc – organizacji. Jednak pojęcia kultury tej społeczności nie można rozpatrywać, abstrahując od pojęcia kultury w znaczeniu szerszym, np. *kultury narodowej*.

¹¹ Por. A. Kroeber, *Istota kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

¹² Por. R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹³ Za: M. Filipiak, *Socjologia kultury...*, op. cit., s. 28.

¹⁴ *Encyklopedia popularna PWN*, s. 123.

¹⁵ R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 196.

11.2. Kultura narodowa a kultura organizacji

Kultury danej organizacji nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju lub krajów, w których prowadzi ona swoją działalność oraz od kultury narodowej jej kraju macierzystego. Przy analizowaniu kultury organizacji nie należy szczerzyć wysiłku na poznanie historii oraz ewolucji środowiska gospodarczego, politycznego i społecznego danego kraju (krajów). Pod pojęciem **kultura narodowa** rozumie się całość społecznego dorobku stanowiący jeden z elementów świadomości narodowej. Kultura narodowa dysponuje zespołem dzieł artystycznych, wiedzy, norm i zasad, których znajomość uważa się za obowiązującą członków danej zbiorowości narodowej. Całość tego kanonu wpajana jest najmłodszym członkom społeczności w procesie akulturacji przez rodzinę, znaczących innych i instytucje oświatowe.

Kultura narodowa stanowi o różnorodności i bogactwie kultury. W kulturze naród przez pokolenia składa i odkłada to, co ma najcenniejsze i co najtrwalsze. Od czasu do czasu bogactwo kultury narodowej znajduje swój wyraz w geniuszu, który poprzez słowo, barwę, dźwięk potrafi ogarnąć i wypowiedzieć narodowego ducha. Ten geniusz karmi następnie swoim dziełem całe pokolenia, nie jako jednostka, ale jako ten, w którym skupiły się najcenniejsze wątki wspólnej kultury narodu. Do istoty tak pojętej kultury należeć musi dziedzictwo. Geniusz jest dziedzicem dorobku pokoleń, pokolenia pielęgnują osiągnięcia geniusza. Jest mistrz, są nauczyciele i najmłodsza latorośl. W ten sposób wyrosnąć mogą dwa ramiona: dziedzictwo i pielęgnowanie, w których objęciu człowiek wyrasta na człowieka. Na przykład styl życia i mentalność Polaków kształtowały się przez ponad tysiąc lat. Nasza narodowa kultura rodziła się pod wpływem zarówno tradycji świata łacińskiego, jak i bizantyjskiego – w wyniku dialogu zamieszkujących Polskę narodowości. Polacy chętnie widzieli u siebie innych twórców i interesowali się osiągnięciami innych narodów. Dialog i przenikanie się kultur widać w polskiej tradycji przez wieki. Obyczaje, zachowania, stroje kształtowały wpływy zachodnie i wschodnie. Tradycyjne stroje polskiej szlachty w XVI i XVII w. (kontusze, żupany, pasy słuckie) powstały także pod wpływem bogatego wzornictwa sztuki wschodniej, w tym islamskiej. Efektem wielu wpływów jest polska kuchnia i tradycja biesiadna. Typowe dla Polaków nastawienia, takie jak gościnność czy katolicyzm powoli zanikają pod wpływem rozpowszechnionych na całym świecie postaw konsumpcyjnych.

Co zrobić, żeby zachować najważniejsze elementy (filary) kultury narodowej? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. W niektórych, agresywnych kulturach narodowych są wartości nacjonalistyczne oraz traktowane poważnie wierzenia, mity i stereotypy, które utrudniają komunikację w szerszej skali. Są to elementy, które powinno się wyeliminować, korzystając z procesu globalizacji, dzięki któremu można uświadomić społecznościom narodowym szkodliwość takich zjawisk i wynikających z nich postaw.

Reasumując, można powiedzieć, że globalizacja szkodzi kulturze narodowej, w związku z czym trzeba dokonać wszelkich starań, by nie zostały wyparte pozytywne elementy z kultury narodowej, bądź co bądź warunkujące narodową tożsamość. Z drugiej jednak strony, dzięki globalizacji kultura narodowa ma szansę wzbogacenia się o nowe elementy. Dzięki zaproponowanej przez G.J. Hofstede¹⁶ klasyfikacji, np. Francuzi dowiedzieli się, że ich kultura narodowa charakteryzuje się indywidualizmem, stosunkowo silnymi obawami przed niepewnością, przywiązaniem do hierarchii władzy i postawami bardziej „kobiecy” niż „męskie”. Cechy te pomagają wyjaśnić zjawisko zbiurokratyzowania struktur analizowane przez M. Croziera¹⁷. Biurokracja francuska nie ucieka się do takich symboli, jak sztandary czy gimnastyka w takt hymnu organizacji; rozwija inne mity, rytuały i symbole.

Struktura każdej organizacji nosi cechy kultury narodowej jej uczestników. Używane w organizacji symbole (zarówno te oficjalne, jak i pojawiające się spontanicznie) są nacechowane lokalną kulturą. Nie jest przypadkiem, że pierwsze symbole oficjalne pochodziły z Japonii (Matsushita). Żadna inna kultura nie posunęła się tak daleko w usymbolizowaniu ideologii przedsiębiorstwa. Takie symbole, jak flagi, konstytucje, śpiewy zbiorowe, poranna gimnastyka, tworzą spójną całość z kołami jakości, *kanbanami* i *ringi-sei* (zespołowe przygotowywanie decyzji). Są to symbole przedsiębiorstwa traktowanego jako kolektyw. Symbolika przedsiębiorstw jest koherentnie wpisana w narodową kulturę Japonii. Ważne dla doskonałego zarządzania relacje między strategią, strukturą i kulturą w firmach japońskich nie są sekwencją kolejnych dostosowań struktury do strategii, ale mają charakter bardziej „ewolucyjny”.

Przykłady japońskich powiązań między kulturą narodową a kulturą przedsiębiorstw są bardzo wyjątkowe i bardzo wymowne. Japońska kultura narodowa, sposób myślenia, religia, kształcenie i procesy formowania elit tworzą razem grunt bardzo odmienny od amerykańskiego czy europejskiego. Przejawianie się jednak tożsamości narodowej w różnych przedsiębiorstwach przybiera różne oblicza. Funkcjonując w tym samym środowisku oraz na podstawie tego samego zbioru japońskich wartości, firma Matsushita może się wydawać bardziej amerykańska i mechanistyczna niż Sony. Jeśli nawet statystycznie można zidentyfikować trwale cechy kultury narodowej, to każde przedsiębiorstwo ma własną osobowość.

Dla zrozumienia związków między kulturą narodową a kulturą organizacji wielki wkład wniósł holenderski badacz kultur G.J. Hofstede. Jego zdaniem „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną

¹⁶ Por. G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁷ Por. M. Crozier, *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, PWE, Warszawa 1967.

grupę społeczną od innych"¹⁸. Zaprogramowanie może być częściowo wspólne dla grup ludzi, częściowo unikatowe, charakterystyczne dla danej jednostki. Autor wyróżnia trzy główne sposoby zaprogramowania umysłu: uniwersalny, kolektywny i jednostkowy (unikatowy):

- 1) *poziom uniwersalny* obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne i samorealizacji; jest identyczny dla wszystkich ludzi;
- 2) *poziom kolektywny* jest wspólny dla grup społecznych (narodów, mieszkańców regionów, organizacji), jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą i zapewnia jej spójność;
- 3) *poziom indywidualny* charakterystyczny jest dla jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość. Ten sposób zaprogramowania jest unikatowy dla każdego człowieka, jest niepowtarzalny.

Głębszych związków między kulturą narodową a kulturą organizacji upatruje A. Trompenaars, utożsamiając wręcz kulturę organizacyjną przedsiębiorstw z cechami poszczególnych państw. Dał temu wyraz, wyodrębniając cztery modelowe typy kultury organizacyjnej. Są nimi:

- **rodzina** – której cechą charakterystyczną jest dbałość o dobry klimat pracy oraz realizację potrzeb poszczególnych pracowników. Wartości te są realizowane, pomimo utrzymywania dużego dystansu władzy i silnego przywództwa;
- **wieża Eiffla** – której to organizacji charakterystyczną cechą jest duża formalizacja zadań, wysmukła struktura i, co za tym idzie, centralizacja. W tego typu kulturze wszystko, co możliwe jest kontrolowane i koordynowane za pomocą przepisów i procedur. Przywódca ma silną władzę, a ludzie są traktowani jak jeden z zasobów, przy czym krytyka jest przejawem braku racjonalnego działania;
- **sterowany pocisk** – z silnym akcentem na kwestię sprawnego działania w zespole. Działalność w tego typu kulturze polega na podejmowaniu i realizacji poszczególnych projektów, w związku z tym brakuje tutaj opisów pracy i ścisłego podziału obowiązków. Praca może być krytykowana, ale tylko konstruktywnie, co w znacznej mierze ułatwia identyfikację problemów i szybkie naprawianie błędów.
- **inkubator** – kultura organizacyjna w której jest dużo miejsca na rozwój i zaspokajanie potrzeb pracowników. Dominujące wartości to kreatywność i uczenie się. Formalizacja została zredukowana do absolutnego minimum. Dopuszczalność krytyki, ale tylko w zakresie pozwalającym na doskonalenie organizacji, bez możliwości negowania zachodzących w firmie procesów. Można w nieskończoność budować modele, porządkować wyniki, odpowiadać na pytania zawarte w ankietach. Nie sposób nie zauważyć, że te dociekania nie są wolne od pewnych ograniczeń. Kluczową słabością tego obszaru jest brak

¹⁸ G.J. Hofstede, *Kultury...*, op. cit., s. 43.

jednoznacznych koncepcji teoretycznych, które dałyby umocowania przeprowadzonym badaniom. Trudności w identyfikacji czynników kulturowych, politycznych i ekonomicznych uniemożliwiają wskazanie ich wpływu na funkcjonowanie organizacji, co w konsekwencji utrudnia interpretację różnic i podobieństw.

Podsumowując, podkreślamy, że poznanie relacji między kulturą organizacji a jej otoczeniem wymaga na pewno 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 takie elementy kultury jak indywidualizm oraz dystans do innych ludzi. W takich 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. 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 Niemcy¹⁹.

Opisany tu związek kultury organizacyjnej z kulturą danego kraju nie może być traktowany jednostronnie. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że koncepcja ta znajdzie liczne grono przeciwników podkreślających rolę zjawiska globalizacji, które ujawnia się także na płaszczyźnie uniezależniania 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 pracowników²⁰. Dziś nikt nie kwestionuje znaczenia kultury w życiu przedsiębiorstwa, a punkt ciężkości w badaniach i praktycznej działalności firm przesuwają 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 znacz-

¹⁹ Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.

²⁰ M. Creevy, P.N. Gooderham, *International Management of Human Resources*, „Scandinavian Journal of Business Research” 2003, nr 1, vol. 17, s. 2-5.

nego zróżnicowania kulturowego świata. Podkreśla 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 świata²¹. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych wybierają zwykle jedną z dwóch strategii:

- *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;
- *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 zagranicznych.

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 ekonomicznej skali i ekonomii zakresu pojawiają się bowiem także wtedy, gdy wykorzystywane są różne narodowe umiejętności w zespołach mieszanych. 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 szerokiego spektrum różnic narodowych, religijnych, regionalnych, partyjnych kształtujących indywidualną i grupową tożsamość, a skończywszy na stosunkowo rzadko podejmowanym w badaniach problemie, jakim jest konieczność posługiwania się językiem obcym. Zrozumienie wymagań i oczekiwań 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 obcojęzycznych²². Można zatem przyjąć, iż jedną z najpoważniejszych źródeł trudności w dialogu międzykulturowym są różnice językowe.

²¹ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 24, 207, 291.

²² R. Borowik, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach wielokulturowości*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom I, praca zbiorowa pod redakcją I.K. Hejduk, L. Ciborowskiego, Akademia Podlaska, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Siedlce 2005, s. 85.

11.3. Istota i pojęcie kultury organizacyjnej

Aby zrozumieć znaczenia pojęcia „kultura” w teorii organizacji, trzeba je umieścić w ramach historycznych. O tym, że w przedsiębiorstwie mogą się tworzyć zręby kultury zaczęto pisać na początku lat pięćdziesiątych XX wieku. Jednakże już dużo wcześniej, w latach trzydziestych ubiegłego stulecia, grupy badaczy pod kierownictwem E. Mayo i F. Roethlisbergera, zwróciły uwagę na znaczenie klimatu społecznego oraz występowanie norm i zwyczajów w obrębie grup funkcjonujących w badanych zakładach Hawthorne. W latach sześćdziesiątych lawinowo ruszyły badania inspirowane wspomnianymi ustaleniami. W tym okresie w literaturze anglojęzycznej pojawił się termin *kultura organizacyjna* jako synonim „klimatu” (klimatu organizacyjnego). Bliźniaczy mu termin *kultura korporacyjna* został opisany w literaturze w latach siedemdziesiątych, ale upowszechniony w roku 1982, kiedy na amerykańskim rynku wydawniczym została opublikowana praca dwóch autorów Terence’a Deala i Allana Kennedy’ego, o tym samym tytule. Opracowanie to dało początek publikacji prac zespołu badawczego McKinsey i Harvard Business School, który w tym samym roku opublikował książkę Th. Petersa i R. Watermana *In Search of Excellence*.

Zdefiniowanie pojęcia *kultura organizacyjna* jest bardzo trudne. Proponowane definicje przyjmują różny kształt zależnie od koncepcji, jaką odzwierciedlają oraz podejść ich autorów. Wspólnym elementem jest holistyczne pojmowanie kultury, jako zjawiska obejmującego historię organizacji, powiązaną z przedmiotami badań antropologicznych. Jest wreszcie tworem społecznym, powstającym i utrzymującym ją przez grupę ludzi tworzących organizację oraz bardzo trudną do zmiany.

W badaniach i doświadczeniach praktycznych można zauważyć dwa podejścia do definiowania kultury organizacji. Wywodzą się one z rozwoju dwóch obszarów w teorii organizacji i zarządzania. Pierwszy obszar, tzw. zewnątrzorganizacyjny, wynika z pytań dotyczących wpływu kultur narodowych konkretnych społeczności na sposób zarządzania organizacją. Źródłem drugiego obszaru – wewnątrzorganizacyjnego, upatruje się w szkole behawioralnej, która swym zasięgiem obejmuje procesy interpersonalne i dynamikę grupową w organizacji.

Na gruncie pierwszego obszaru wyznaje się pogląd, iż kultura narodowa jest jedną z determinant specyfiki firmy. Z tego też poziomu określa się oczekiwania wobec pracowników. Między innymi: kim mają być, co ich powinno charakteryzować, jaki powinien być ich stopień zaangażowania i lojalności itp. W tym ujęciu upowszechniane są dociekania typu, dlaczego konkretne rozwiązania w dziedzinie zarządzania jednych krajów nie sprawdzają się w innych, jak również dogłębne analizy mające na celu identyfikację czynników determinujących osiągnięcia sukcesów firm na rynkach zagranicznych. Podsumowując, można powiedzieć, iż z poziomu powyższego obszaru, kultura organizacyjna przedstawia się jako

wyraz specyfiki firmy, zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności. Funkcjonowanie organizacji wynika z miejsca w określonej rzeczywistości kulturowej.

Co jest przedmiotem badań w powyższym nurcie? Dominują w nim badania związane przede wszystkim z opisem i analizą ponadnarodowych regionów lub konkretnych krajów. Jest tam dużo miejsca na badania porównawcze odnoszące się do japońskiej kultury i wynikający z niej styl zarządzania, których źródłem był sukces japońskiego biznesu na rynku amerykańskim w latach osiemdziesiątych. Autorzy, poszukując źródeł sukcesu przedsiębiorstw japońskich, podkreślali, iż jednym ze sposobów rozwiązania problemów organizacyjnych i osiągnięcia sukcesu na rynku jest wyjście z izolacji własnych założeń i porównanie swojej kultury z innymi. Jest to szczególnie istotne w organizacjach, w których dotychczasowe strategie zarządzania przyniosły fiasko, a organizacja doświadcza efektu „błędnego koła”, gdy w kulturze społeczeństw zmieniają się wartości, a zatem i oczekiwania społeczeństw co do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw i sprośaniu coraz to silniej rodzącej się konkurencji. A zatem to kultura daje instrumenty doskonalenia organizacji, bowiem to ona determinuje podejście do niepewności, perfekcji i zależności. Kultura oferuje też określony sposób percepcji świata i staje się wyznacznikiem zachowania firmy na rynku.

Ciekawe wyniki dały badania porównawcze, w których przyjęto założenie, iż rzeczywistość organizacyjna nie jest absolutna, bowiem jest zdecydowanie zdefiniowana przez religię, tradycję i historię konkretnego społeczeństwa. I tak w kulturze japońskiej można zidentyfikować wpływy religii buddyjskiej i konfucyjskiej. Do kultury amerykańskiej przenikają wątki zasad równości, które stały się podstawą istnienia państwa amerykańskiego. Natomiast kultura europejska jest zdominowana przez wpływy kościoła katolickiego oraz doktrynę Machavellego, wyraźnie oddzielającą etykę od efektów zarządzania.

W drugim nurcie dociekań starano się pokazać związki między kulturą narodową a funkcjonowaniem organizacji. Wyniki badań prowadzonych głównie przez G. Hofstede i A. Trompenaarsa dają obraz organizacji widziany przez pryzmat wymiarów kultury narodowej. Wspomniani autorzy upatrują wpływu kultury narodowej na kształtowanie istotnych elementów, determinujących specyfikę funkcjonowania organizacji. Wpływ kultury narodowej dotyczy, zdaniem cytowanych autorów, w szczególności:

- stylu komunikowania się w firmie – a więc obszaru swobody między otwartością a formalizacją procesu komunikowania,
- przywództwa – a w szczególności źródeł władzy jako narzędzi motywowania, stylów przewodzenia, bliskości lub dystansu, stopnia partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji,
- sposobów motywowania – stopnia nacisku na osiąganie wyników, stopnia obszaru między rywalizacją a współpracą, akceptacji niepewności, jakości relacji społecznych, kryteriów ocen, zapewnianiu bezpieczeństwa,

- modelu funkcjonowania organizacji – w szczególności stopnia formalizacji działania, standaryzacji procesów, kompetencji, kształtu struktury organizacyjnej i sprawowania kontroli.

Podsumowując pierwszy nurt dociekań (*kultura jako zmienna niezależna*), należy podkreślić, iż kultura jest opisywana jako element tła, szerokiego układu odniesienia, wywierającego wpływ na poszczególne elementy procesu zarządzania. Przedstawiciele tego podejścia koncentrują się na narodowych stylach zarządzania, relacjach między kulturą a procesami zarządzania oraz podobieństwach i różnicach w sposobach zarządzania organizacjami w różnych krajach. Opiswane podejście jest równoznaczne z rozumieniem *kultury jako zmiennej niezależnej*, powstałej poza organizacją. W takim rozumieniu kultura stanowi zasób, który do organizacji się wnosi, umożliwiając tym samym budowanie przez firmę przewagi konkurencyjnej. Ten zasób jest traktowany jako system założeń, norm i wartości wspólny dla członków organizacji. Może być on obiektywnie opisany i jako taki wyznacza sposób, w jaki działa się w organizacji.

Drugi nurt grupuje zwolenników myślenia o kulturze organizacyjnej jako czynniku wewnętrznym, przynależnym do organizacji. Prezentowany nurt wywodzi się z rozwoju wewnątrzorganizacyjnego obszaru w teorii organizacji i zarządzania. Licznie prowadzone badania w latach sześćdziesiątych doprowadziły do stworzenia koncepcji instytucji jako całości zbudowanej na podstawie zbioru wyobrażeń, symboli, wartości i norm podzielanych przez członków grupy, umożliwiających pewną zgodność interesów oraz rozwój grupy zbieżny z jej celami. Ch. Barnard podkreślał znaczenie norm i kodów etycznych oraz odpowiedzialności kierujących za „kreowanie wiary: wiary we wspólne rozumienie świata, wiary w prawdopodobieństwo sukcesu (...) „wiary w nadrzędność wspólnego celu”²³. Wielu badaczy zauważyło, że w przedsiębiorstwach funkcjonuje zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie.

Przełomowe dla zainteresowania problematyką kultury organizacyjnej były lata osiemdziesiąte, kiedy psychologowie i teoretycy organizacji ponownie podjęli ten temat i zaczęli tworzyć podstawy teorii kultury organizacji, a poprzednie zainteresowanie kulturą, wraz z koncepcją cyklu życia organizacji, można postrzekać jako okres tworzenia klimatu, czy też inkubacji dla rozwijających się później poglądów. W ramach obszaru „wewnątrzorganizacyjnego” rozwinęły się dwa różne podejścia badawcze do kultury²⁴. Pierwsze nawiązywało do sposobu rozumienia kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej, kształtowanej przez

²³ Ch. Bernard, *Funkcje kierownicze*, Wydawnictwo Nowoczesność, Kraków 1997, s. 278.

²⁴ Por. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 65.

typ jej związków z zarządzaniem, postrzeganie jej miejsca w organizacji. Kultura w tym ujęciu jest cechą organizacji, wewnętrzną jej właściwością. Natomiast drugie podejście traktuje kulturę organizacyjną jako metaforę samej organizacji. Oznacza to w tym rozumieniu, że organizacje są kulturami.

Pierwsze podejście zakłada, że badacze kultury i menedżerowie zarządzający nią, mogą określić różnice między kulturami organizacji, zmieniać kultury i dokonywać empirycznych badań. W drugim podejściu – w organizacji nie istnieje nic poza kulturą i w związku z tym jej przejawy spotykamy wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z jakimkolwiek zjawiskiem organizacyjnym. W tym ujęciu kultura oznacza pewnego rodzaju wspólnotę umysłową, stanowiącą podstawę całej działalności, leżącą ponad konkretnymi zadaniami, jakie organizacja ma do zrealizowania. Zwolennicy pierwszego podejścia uważają, iż kultura pozwala przewidywać wyniki i efektywność, natomiast, zdaniem zwolenników drugiego podejścia, kultura jest pojęciem, które musi być rozpatrywane niezależnie od wszelkich innych zjawisk.

Jako rezultat pogłębionych badań nad znaczeniem kultury zrodziło się instrumentalne do niej podejście. Kultura, zdaniem wielu badaczy, jest utrwalonym sposobem działania, wykonywania zadań i osiągania celów, czyli ogranicza się do wartości, mających odzwierciedlenie w rzeczywistości organizacyjnej. Przyjmuje się tutaj założenie, że kultura pełni wiele istotnych funkcji strategicznych, a menedżerowie mają wpływ na jej kształtowanie²⁵.

Koncentracja badań na relacji między kulturą a efektywnością firmy wynikało z poszukiwania odpowiedzi na pytanie o strategię optymalnego działania, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak te działania dopasowywać do wymagań stawianych przez otoczenie. Konsekwencją i uzasadnieniem takiego myślenia jest opracowywanie przez dużą grupę teoretyków różnych typologii kultur i łączenia ich charakterystycznych cech z cechami otoczenia i realizowaną strategią.

Do opisywanego nurtu doskonale wpisują się poglądy E. Scheina, który rozumie kulturę jako grupę podstawowych założeń identyfikowanych i rozwijanych przez uczestników organizacji. Kultura, zdaniem E. Scheina, pokazuje nie tylko jak radzić sobie z problemami dynamicznie zmieniającego się otoczenia, ale również uczy, jak radzić sobie z problemami wewnątrz organizacji. Przekazując wiedzę nowym członkom firmy zachowuje ciągłość charakterystycznych wartości organizacyjnych.

Edgar Schein w swoich rozważaniach sięga jednak głębiej w porównaniu z definicjami innych autorów, którzy koncentrują się na tym, co jest widocznym zewnętrznym przejawem kultury. Na bazie definicji zbudował model, w którym wyodrębnił trzy poziomy kultury, przyjmując za kryteria każdego poziomu trwa-

²⁵ T. Peters, R. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000, s. 413 i nast.

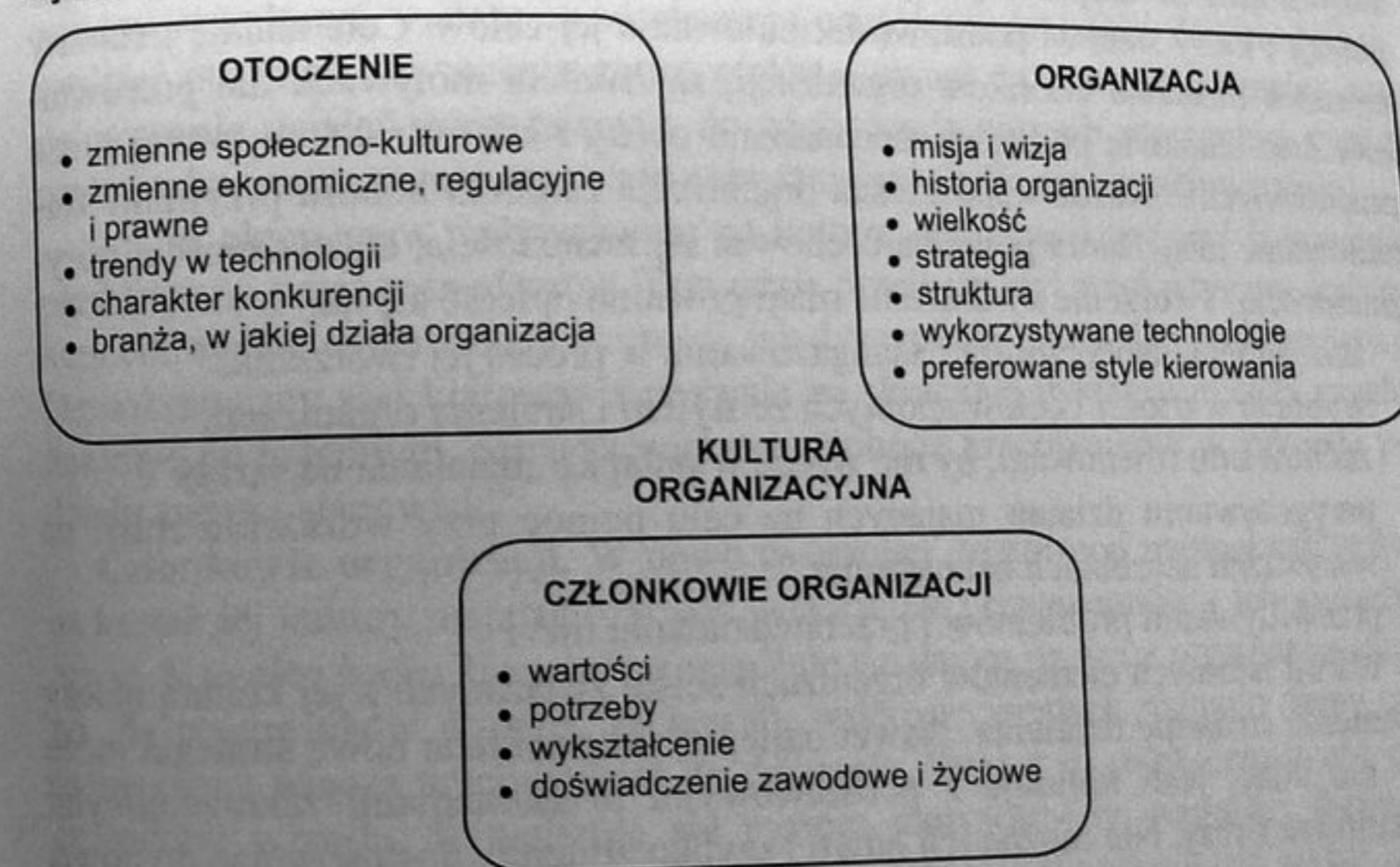
łość i widoczność. I tak najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty, sztuczne twory danej kultury. Dzielą się one na:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- behawioralne (ceremonie, rytuały),
- fizyczne (kompozycja i sposób wykorzystania przestrzeni, sztuka, technologia).

Kolejny poziomem kultury organizacyjnej tworzą normy i wartości. Są trwałe od artefaktów i znacznie trudniej jest je zaobserwować. Są trwałe jako niepisane przekazy na temat tego, jak się zachowywać. Normy rozumiane są składa się między innymi określanie celów, ku którym zmierza firma, za pomocą których mierzy się sukces, cechy pożądane u pracowników, które należy cenić.

Kultura organizacyjna jest zdeterminowana wieloma różnorodnymi czynnikami zarówno o charakterze *wewnętrznym*, jak i *zewnętrznym*. Czynniki kształtujące kulturę organizacji prezentuje rysunek 11.1.

Rysunek 11.1. Czynniki kształtujące kulturę organizacji



Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego PWN, Warszawa 1996, s. 445–446; G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1999, s. 44.

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.

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniej rozpoznawalnym poziomem kultury organizacyjnej są *podstawowe założenia kulturowe* – odno-

szące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem. Podstawowe założenia stanowią korzenie, z których organizacja pobiera siłę z wartości i zachowań jej twórców. O tajemnicy założeń częściowo możemy się dowiedzieć na podstawie przejawianych norm i wartości. Podejście to, nazwane w literaturze przedmiotu podejściem funkcjonalnym, socjologicznym, odwołuje się do racjonalności działań. Opisywanie jej struktury i składników służy analizie jej roli i znaczenia w kształtowaniu efektywności firmy. Takie rozumienie czyni kulturę ważnym instrumentem wykorzystywanym do optymalizowania funkcjonowania organizacji, czyli osiągnięcia stanu pożądanego.

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 przełożonych²⁶. Każda współczesna organizacja za punkt honoru przyjmuje formułowanie misji, która powinna cechować się zwięzłością, elastycznością i oryginalnością. 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 im²⁷.

Wśród istotnych elementów organizacji ściśle związanych z jej kulturą należy wymienić *strategię* działania. Nawet najlepiej przemyślana nowa strategia może się nie udać, jeśli koliduje z podstawowymi przekonaniem zakorzenionymi w kulturze firmy. Nie można ich łatwo i szybko zmienić, dostosowując do nowej strategii, dlatego poznawanie i monitorowanie kultury jest stałym zadaniem w planowaniu strategicznym. Organizacje opierające swoje działania o zmieniające się strategie nie mogą pozwolić na zbytne utrwalenie się kultury. Musi ona być na tyle elastyczna, by nie stanowiła czynnika blokującego realizację zmian²⁸. Warto zatem pamiętać, że „jeśli istnieje sprzeczność między strategią a kulturą

²⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 200–201.

²⁷ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 79.

²⁸ Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 166–167.

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 kulturowe²⁹.

Dla budowania spójnej kultury organizacji duże znaczenie ma czynnik czasu, dlatego nie można tu pominąć znaczenia takich elementów, 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 stanowisk³⁰.

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 włącza 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 przyjmują stan zastany bez głębszej analizy, choć należy jednocześnie podkreślić, że złe 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.

²⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 65.

³⁰ Por. J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 106.

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 zachowań³¹.

Socjalizacja pracowników może być uznana za zakończoną, kiedy nowi członkowie dobrze czują się w organizacji i w swojej pracy. Przyswoili normy organizacji i swojej grupy roboczej. Są traktowani jako osoby zaufane i cenione. 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. Przetrawanie 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.

Organizacja jest tworem społecznym, w którym skupiają się doświadczenia wszystkich ludzi do niej przynależnych. W funkcjonowaniu organizacji ważniejsze jest nie to, co się naprawdę obiektywnie w niej dzieje, ale interpretacja zachodzących procesów, bowiem to ludzie nadają sens temu, co się wydarza. A zatem to kultura jest – tak jak ją rozumie M. Hatch³² – siecią znaczeń, którą oplątany jest człowiek. Orientacją dla człowieka w organizacji są znaczenia w postaci symboli, które wzmacniają poczucie przynależności do niej, a w chwilach niepewności redukują lęk, dając tym samym poczucie przewidywalności zachodzących teraz i w przyszłości zdarzeń. Zdaniem niektórych autorów pełnią one funkcje kreowania, podtrzymywania, zmiany i przekazywania rzeczywistości organizacyjnej. Kultura organizacyjna w powyższym rozumieniu czyni ją synonimem takich pojęć, jak *wizerunek*, *klimat organizacji*, *tożsamość*, *unikalność*, co wcale nie pomaga w jednoznacznym jej rozumieniu, chociażby ze względu na fakt, że są to pojęcia o różnym stopniu jednoznaczności. Jeśli przyjmiemy, że klimat organizacyjny wyraża odczucia i oczekiwania pracowników odnośnie tego, jak powinna wyglądać organizacja, to klimat nie jest elementem kultury. Klimat jako zjawisko chwilowe, przemijające, obejmuje indywidualne punkty widzenia, które zmieniają się wraz ze zmianą sytuacji i pojawianiem się nowych informacji, wiąże się bardziej z pojęciem satysfakcji, niż kultury. W literaturze z zakresu teorii organizacji autorzy za wszelką cenę dążą do podkreślenia oryginalności

³¹ Por. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 414.

³² M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

proponowanych koncepcji kultury organizacyjnej. Wiele z owoców ich poznawczego trudu jest mało dojrzałymi pomysłami, np. kultura organizacyjna jako forma tożsamości korporacyjnej, kultura organizacyjna jako wizerunek firmy, a wizerunek jako zjawisko odzwierciedlające opinie pochodzące z otoczenia organizacji.

Wolimy pozostać przy takim rozumieniu kultury organizacyjnej, w którym podkreśla się, iż jest to trwały zespół wartości, postaw i przekonań oraz założeń charakteryzujących organizację i jej uczestników. Kultura jest podstawową cechą i składnikiem organizacji, trudno zamienialnym. Składa się z niepodważalnych, zazwyczaj niedostrzegalnych aspektów jej życia. Obejmuje podstawowe wartości i jednoznaczne rozumienie różnych faktów. Ten specyficzny kod genetyczny przynależnej do organizacji społeczności jest podstawą powtarzalności zachowań, przejawiania określonych postaw, wyrażania charakterystycznych emocji. Żadna kultura nie jest monolitem, czego dowodem może być to, że ludzie identyfikują się nie tylko jako członkowie konkretnej organizacji, ale przede wszystkim jako członkowie grup. Zatem ta perspektywa uwzględnia możliwość istnienia subkultur, które wzbogacają oraz redefiniują dominującą kulturę organizacyjną, stawiając tym samym coraz to nowsze wyzwania. Pokazanie kultury organizacyjnej w całej jej złożoności jest wielkim wyzwaniem dla współczesnych badaczy życia organizacyjnego. Małym pocieszeniem na progu tego zadania jest fakt, że kultura ma swoje źródło zarówno w otoczeniu organizacji, w jej wnętrzu i, co najważniejsze, tkwi w umysłach uczestników konkretnej firmy.

11.4. Znaczenie i funkcje kultury organizacyjnej

Kultura stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływania 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”³³. Kultura organizacji traktowana jest jako jej „niewidzialny” zasób stanowiący element jej potencjału konkurencyjnego. Jest charakterystycznym dla danego przedsiębiorstwa systemem procesów, które integrują i wzajemnie na siebie oddziałują. To preferowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy społeczne i kulturowe, postawy ludzi oraz sposoby, w jaki te postawy oddziałują i kształtują zachowania organizacyjne³⁴. Pojęcie „kultura organizacji” używane jest zamiennie z pojęciem „kultura firmy”. Jest ona całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub

³³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 186.

³⁴ A. Stachowicz-Stanusch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 77.

stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów i adaptując się do wymogów środowiska. Jest istotnym elementem integracji³⁵. Wynikają stąd dwie podstawowe funkcje kultury³⁶:

- integracja wewnętrzna wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji itp.,
 - integracja zewnętrzna, czyli dostosowanie się do wymagań otoczenia np. klientów, dostawców, grup nacisku.
- Analizując funkcje kultury organizacji bardziej szczegółowo, można wymienić³⁷:
- 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 pracowników.

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 dostarczaniu 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 organizacji³⁸.

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 przedsiębiorstwa³⁹:

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

³⁵ T. Oleksyn, *Misja, tożsamość i kultura organizacji*, „Zarządzanie i Edukacja” 1998, nr 4-5, s. 156.

³⁶ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w...*, op. cit., s. 16-17.

³⁷ G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to ja. Firma to my*, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 1999, s. 15.

³⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 15-17.

³⁹ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 177-178.

- wprowadzenie i egzekwowanie procedur zapewniających wysoką jakość wyrobów,
- satysfakcję klienta osiąganą głównie dzięki spełnieniu dwóch wymienionych uprzednio elementów.

Kultury poszczególnych organizacji niekiedy bardzo się różnią. Podstawą różnic jest, między innymi, przedmiot działalności, zamożność 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 to⁴⁰:

- nastawienie na innowacyjność i podejmowanie ryzyka,
- zwracanie uwagi na szczegóły, precyzję, analityczne podejście do problemu,
- nastawienie na wyniki lub na metody i procesy wykorzystywane do ich uzyskania,
- nastawienie na ludzi, uwzględnianie humanistycznego wymiaru podejmowanych decyzji,
- nastawienie na pracę zespołową,
- agresywność, rywalizacja,
- stabilność.

W najbardziej charakterystycznym podziale wyróżnia się: zewnętrzne i wewnętrzne funkcje kultury organizacji.

Funkcje zewnętrzne. Według E. Scheina w zakresie dostosowania zewnętrznej kultury organizacji spełnia następujące funkcje:

- Umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników.
- Umożliwia integrację uczestników, „oferuje” bowiem konsensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji.
- Umożliwia integrację wokół przyjętych do realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać.
- Oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele są realizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu.

⁴⁰ S.P. Robbins, *Zachowania w...*, op. cit., s. 403.

- Umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.
- L. Zbiegień-Maciąg do powyższej listy dodaje:
 - Kultura organizacji przenosi na grunt organizacji zmiany oczekiwań otoczenia, przez wpływ na takie elementy wewnętrzne, jak:
 - misja, strategia organizacji,
 - cele i funkcje,
 - środki i procedury realizacji celów,
 - sposoby i kierunki korekty funkcjonowania organizacji w sytuacjach kryzysowych.
- Dzięki temu organizacja przystosowuje się do otoczenia.
- Kultura organizacji kształtuje kulturę otoczenia poprzez przenoszenie i propagowanie wzorców przyjętych w organizacji.

Funkcje wewnętrzne. W zakresie dostosowania wewnętrznego E. Schein wymienia sześć zasadniczych funkcji kultury organizacji:

- **Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy.** Integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują. Często właśnie język dzieli ludzi w firmie na „dół” i „górze”. Dyrekcja, nawet szczerze pragnąc ugody z robotnikami, nie jest w stanie często przekroczyć własnej bariery językowej i mówić do nich ich językiem, zamiast używać sformułowań i wyrażen typowych dla swojej menedżerskiej subkultury.
- **Definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia.** Identyfikuje, kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie. Podział jednostek i grup w organizacji na *my* i *oni* jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania. Tylko dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania możemy granice te kształtować racjonalnie, zgodnie z oczekiwaniami, zwiększając integrację.
- **Wyznacza zasady władzy i kryteria statusu.** Kultura organizacyjna pozwala uniknąć wielu konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje nas między innymi o tym, co wolno, a co zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem.
- **Zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji.** Kultura organizacyjna, jej znajomość i przestrzeganie sprzyjają zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa i afirmacji.

- **Zawiera kryteria nagradzania i karania.** Dzięki kulturze grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmacnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą.
- **Oferuje „religię”, ideologię.** W każdej organizacji mają miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikających z niepewności.
- L. Zbiegień-Maciąg poszerza tę listę:
- **Funkcja integrująca.** To preferencja modelu wspólnoty, współpracy, budowania zgody. W ramach tej funkcji kultura organizacji:
 - jest syntezą wspólności, czyli zbiera to, co wspólne. Kształtuje się przez wspólne wzory myślenia, wspólne wierzenia, uczucia, wartości, wspólne doświadczenia, uczenie się, wspólne uczestnictwo w działaniu, bycie razem;
 - daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Firma – integrując ludzi poprzez kulturę – daje gwarancję przetrwania. Kultura jest bowiem oparta na historii i tradycji, przy których bieżące konflikty, obawy i niedociągnięcia schodzą na plan dalszy;
 - buduje tożsamość organizacji ze zbioru różnych osobowości ludzkich, temperamentów, charakterów, zdolności. Każda organizacja bowiem, tak jak indywidualne osoby, ma swój charakter, specyficzne cechy, a nawet temperament czy usposobienie, mierzone siłą, energią, potencjałem drzemającym w pracownikach. Każda organizacja jest i powinna być niepowtarzalna, unikalna.
- **Funkcja poznawczo-informacyjna.** Kultura dostarcza wiedzy, informacji o świecie. Poprzez wspólne przebywanie ze sobą ludzie zdobywają nową wiedzę, poszerzają horyzonty, uczą się kultury. Dostarczane są im gotowe komentarze, interpretacje zdarzeń. Jedni drugim objaśniają sens zjawisk i procesów. Również dzięki tej funkcji uczestnicy mogą poznać aktualne kryteria nagród i kar. Dzięki temu wszyscy uzyskują wspólną bazę oceny postaw, uznawania jednych za właściwe, a innych za złe. W podobny sposób objaśnia kwestię władzy, jej znaczenia, sposobu zdobycia oraz odnoszenia się do innych uczestników organizacji.
- **Funkcja adaptacyjna.** Polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki opracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, na wyjaśnianiu obserwowanych zjawisk. Sprzyja to znacznemu ograniczeniu niepewności. Możliwość planowania, przewidywania pewnych zdarzeń, sytuacji wpływa również pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa. Wyniko-

wą tego zjawiska jest silna motywacja do działania, większa aktywność, lepsze przystosowanie organizacji do wymogów zmiennego otoczenia. Wzrasta również skłonność do ryzyka i szybkiej decyzji.

Cz. Sikorski⁴¹ dodaje, że funkcja ta umożliwi sformułowanie misji, celów, strategii organizacji oraz środków potrzebnych do ich realizacji, kryteriów oceny wyników i procedur korygowania celów i działań. Autor ten przytacza też trzy najczęściej stosowane w praktyce sposoby adaptacji wymienione przez R.E. Quinna i M.R. Mc Gratha. Są to:

- izolacja – odrzucenie informacji o potrzebie przystosowania, uznanie ich za nieprawdziwe, pozostanie przy dotychczasowym systemie kulturowym,
- przystosowanie bierne – wyeliminowanie lub przesunięcie w hierarchii ważności elementu kultury, którego nie chce się zaakceptować,
- przystosowanie czynne – narzucenie elementów kultury członkom innych grup społecznych.

Przedstawione funkcje kultury organizacji rozważane są w odniesieniu do całej organizacji i poszczególnych jej uczestników. Warto podkreślić jeszcze jeden bardzo ważny, a niepodejmowany dotychczas, aspekt rozważanego problemu. Chodzi o wpływ kultury organizacji na proces kierowania i pracę kadry menedżerskiej. Podstawą rozważań jest spojrzenie R. Harrisona⁴², który określa kulturę organizacji jako jej kod genetyczny, zapisany w świadomości uczestników i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań. Kultura organizacji stanowi **sposób kształtowania zachowań ludzi**, to sposób niezwykle sprawny. Wymieniana jest wśród innych dostępnych kierownikowi sposobów kształtowania zachowań podwładnych. W przypadku korzystania przez kierownika z autorytetu formalnego należy zauważyć, iż kształtowanie zachowań podwładnych:

- jest relatywnie kosztowne, ze względu na konieczność rozbudowy kontroli kierowniczej, konieczności stosowania nagród i kar,
- jest na tyle skuteczne, na ile przekazano kierownikowi uprawnienia do stosowania bodźców i kształtowania warunków motywacyjnych.

Autorytet osobisty z jednej strony ułatwia kształtowanie zachowań podwładnych, bowiem oni sami akceptują władzę, jaką nad nimi sprawuje kierownik. Nie wymaga więc stosowania dodatkowych narzędzi motywacyjnych. Z drugiej jednak strony brak jest pewności, że uda się na każde stanowisko znaleźć osobę o osobistym autorytecie osobistym. Natomiast kultura organizacyjna jako narzędzie kształtowania zachowań podwładnych:

- nie wymaga dodatkowych działań ze strony kierownika (kontroli, bodźców), jest więc relatywnie tania,

⁴¹ Cz. Sikorski, *Kultura...*, op. cit, s. 250–251.

⁴² R. Harrison, *Understanding your organization's character*, „Harvard Business Review” 1992, nr 3.

- opiera się na oddziaływaniu społeczności na pracowników (akceptacja bądź wykluczenie),
 - jest relatywnie skuteczna, gdyż środowisko potrafi wyegzekwować przez postrzeganie przyjętych norm i wartości.
- W przypadku kultury organizacji kreatorem norm zachowań i egzekutorem ich przestrzegania jest społeczność. Z punktu widzenia menedżerów kultura jest więc wysoce sprawnym sposobem kształtowania zachowań podwładnych. Pamiętajmy jednak o jednym zastrzeżeniu. Wzorce i normy zachowań wyznaczane przez daną kulturę muszą być spójne z oczekiwaniami firmy zawartymi w strategii. Jeśli nie są, to warto podjąć trud modyfikacji kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku. Warto, choć trzeba mieć świadomość, iż jest to wysiłek:
- długotrwały,
 - wymagający nakładów (finansowych, czasu, energii, zaangażowania),
 - o niepewnym rezultacie,
 - skutkujący głównie w obszarze artefaktów, mniej w obszarze norm i wartości, najmniej w obszarze korekty założeń podstawowych.

11.5. 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

Czynnikiem różnicującym kultury są tu oczekiwania pracowników wobec przełożonych dotyczące 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 istnienie nierównego podziału władzy. W kulturach charakteryzujących się niskim dystansem władzy pracownicy podejmują dyskusje, wyrażają wiele wątpliwości, są bardziej krytyczni.

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 wyzwania, oczekują dużego stopnia samodzielności, jednocześnie przywiązują dużą wagę do posiadania czasu wolnego na życie prywatne. W kulturach kolektyw-

wistycznych 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 działań⁴³.

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 niej. Barierą w budowaniu takiej kultury jest występowanie subkultur, czyli rozbieżności w przyjętych wartościach na różnych szczeblach hierarchii w firmie.

Najważniejsze zalety silnej kultury firmy to:

- 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.
- Sprawna sieć komunikacyjna. W organizacjach posiadających silną kulturę szybciej i bardziej bezpośrednio uzgadnia się decyzje, przekazuje informacje.

⁴³ B. Mazur, *Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstw Podlasia*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją J. Szablowskiego, 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*, praca zbiorowa pod red. J. Szablowskiego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2005, s. 211.

Znacznie rzadziej występuje zjawisko zniekształcenia przekazywanych informacji.

- Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji. Konsekwencją opisanych wcześniej elementów jest szybsze dochodzenie do porozumienia lub przynajmniej kompromisu w sytuacji rozwiązywania problemów.
- Szybkie wdrażanie planów i projektów. W firmie o silnej kulturze, dzięki wspólnym przekonaniom i akceptacji wizji organizacji, skutecznie wdrażane są decyzje, plany, programy.
- Małe nakłady na kontrolę. Wspólnota przekonań 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.
- 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.
- Poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Silna kultura organizacji stanowi podstawę poczucia bezpieczeństwa pracowników, zmniejsza lęk przed przyszłością; występuje niski poziom fluktuacji i nieobecności w pracy⁴⁴.

Przedstawiona powyżej analiza korzyści wynikających z silnej kultury organizacji nie może przysłać 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.

Przeciwieństwem 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 produktów, poczucie „zwyczajności” 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 szczególny nacisk kładzie się na zadania, wartości, dopiero w dalszej kolejności uwzględnia się potrzeby pracowników. Cenionymi 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.

⁴⁴ G. Aniszewska, J. Gielnicka, *Firma to...*, op. cit., s. 37–38.

Nawet pracownicy niekompetentni nie są zwalniani, co powoduje wysoki poziom ich lojalności wobec firmy i przyjazne nastawienie do klientów⁴⁵.

Kolejny podział kultur organizacji uwzględnia istnienie **kultury introwertycznej i ekstrawertycznej**. W organizacji o kulturze introwertycznej dominuje koncentracja na wewnętrznych zasobach firmy, małe 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 znają⁴⁶.

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 znikomy. Odmiennie 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 **elitarniej 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 zaufanie⁴⁷.

Szczególnie aktualny jest obecnie podział kultury organizacyjnej na **pro- i antyefektywnościową**. W dobie silnej konkurencji między przedsiębiorstwami waż-

⁴⁵ Por. B. Bombała, *Sprawność i etyczność komunikowania się a typ kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSZiP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 3, s. 152.

⁴⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w...*, op. cit., s. 56.

⁴⁷ E. Maslyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 129.

ne jest, na ile kultura organizacji sprzyja właściwemu wykorzystywaniu zasobów przedsiębiorstwa, zwłaszcza tych niematerialnych, na ile jest w stanie przyczynić się do jego efektywności. Problem ten podejmujemy w dalszej części tego rozdziału.

11.6. Kultura a sukces organizacji

Problem znaczenia kultury organizacyjnej, czy też szerzej, kultury w działalności gospodarczej, nie jest jednoznaczny⁴⁸. Znajdziemy zarówno badaczy widzących w niej najważniejszy czynnik sukcesu organizacji, jak i tych, którzy przypisują jej mniejsze znaczenie, koncentrując uwagę na innych czynnikach rozwoju.

Tabela 11.1. Cechy kultury organizacyjnej proefektywnościowej i antyefektywnościowej

Kultura proefektywnościowa	Kultura antyefektywnościowa
<ul style="list-style-type: none"> • Pracownicy identyfikują się z firmą, mówią „my” o całej organizacji. • Wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizowanie celów organizacji, które przyjmują jako wspólne. • Kierownictwo traktuje swoich podwładnych jako współpracowników, z którymi ma wspólnie realizować cele organizacji. • Pracownicy widzą w przełożonych swoich przywódców i uważają ich za reprezentantów całej organizacji. • Tworzenie warunków do rozwoju i doskonalenia umiejętności pracowników i ich przełożonych. • Organizacja jest otwarta na otoczenie, „ucząca się”. • Pracownicy, niezależnie od pełnionej funkcji, mogą i nie boją się zgłaszać sposobów rozwiązywania problemów występujących na odcinku ich prac. 	<ul style="list-style-type: none"> • W ramach organizacji istnieje podział jej członków na różne grupy, często przeciwstawne. • Władze organizacji i jej przedstawiciele wyrażają się niepoohleбно o podwładnych. • Kierownictwo nie jest zainteresowane aspiracjami, opiniami i postawami podwładnych, ma na ten temat małą wiedzę. • Kontakty między kierownictwem a podwładnymi są rzadkie. • Przełożeni i podwładni są nastawieni wobec siebie niechętnie, a ich wzajemne kontakty przebiegają w atmosferze konfrontacji. • Wyobrażenia kierownictwa o motywach podwładnych oparte są o brak zaufania i uprzedzenia. • Widoczny jest brak pozytywnego trendu w zakresie produktywności i wydajności pracy. • 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 determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją J. Szablowskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 39.

⁴⁸ B. Mazur, *Debate of the Role of Cultural Conditioning of Trust In Organizations*, [w:] *Computer Information Systems and Applications*, vol. II, praca zbiorowa pod redakcją K. Saeeda, R. Mosdorfa, J. Pejace, O.P. Himola, Z. Sosnowskiego, I. El-Fraya, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 285–291.

Nie ma 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 przyczyny i motywy własnych zachowań, tak również członkowie organizacji nie zawsze są świadomi, do jakiego stopnia ich decyzje i postawy są uwarunkowane kulturą ich organizacji. 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 bezwzględna⁴⁹. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem polega na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych środków z punktu widzenia celów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Skuteczne zarządzanie odnosi się do 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 uczestników w jedną społeczność, ukierunkowując ich działania i zaangażowanie w realizację celów organizacji, sprzyja jej efektywności. Zestawienie cech kultury pro- i antyefektywnościowej zawiera tabela 11.1.

Kultura ma o tyle wpływ na wyniki organizacji, o ile wpływa na konkretne zachowania jej członków. Kultura proefektywnościowa organizacji kreuje *ofensywny model pracownika*, natomiast kultura antyefektywnościowa będzie zachęcała do zachowań typowych dla *pracownika defensywnego*. Te dwa rozbieżne modele postaw pracowników (por. tabela 11.2) przedstawia się jako listę określonych cech i zachowań pracownika przejawianych w środowisku pracy. Przedstawione modele pracownika: defensywny i ofensywny korespondują z modelami pracownika statysty (biernego wykonawcy cudzych decyzji) oraz pracownika aktora (samodzielnie podejmującego decyzje w ramach swoich kompetencji)⁵⁰. Opierają się na założeniu, że kultura organizacji (ale także jej strategia) w największym stopniu determinują określone zachowania i postawy pracowników. Jest to niewątpliwie daleko idące uproszczenie, pomija bowiem predyspozycje osobowościowe ludzi oraz sprzężenia zwrotne między pracownikami a kulturą

⁴⁹ J. Trzcieniecki, J. Teczek, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1998, s. 25–26.

⁵⁰ Por. P. Wachowiak, *Kultura organizacyjna polskich organizacji w okresie transformacji*, [w:] *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją M. Romanowskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 171–172.

organizacji i jej strategią. Uzasadnione jest przekonanie, iż w każdym przedsiębiorstwie znajdują się zarówno pracownicy reprezentujący typ defensywny jak i przedstawiciele typu ofensywnego.

Tabela 11.2. Porównanie defensywnego i ofensywnego modelu pracownika

Defensywny model pracownika	Ofensywny model pracownika
<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik jest konserwatywny, zachowawczy. Boi się zmian. • Zajmuje określone stanowisko i za wszelką cenę chce je utrzymać. • Nie podejmuje działań innowacyjnych i kreatywnych. • Wykonuje pracę według starych, sprawdzonych reguł postępowania. • Jest mało samodzielny, wymaga rozbudowanego systemu nadzoru i kontroli. • Nie ma motywacji do doskonalenia zawodowego, nie szuka szans rozwoju. • Ceni władzę, ale dąży do jej zdobycia sposobami nieformalnymi, np. przez układy towarzyskie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik jest przedsiębiorczy, nie boi się odpowiedzialności. • Podejmuje działania ryzykowne o charakterze innowacyjnym i kreatywnym. • Preferuje stanowiska o dużym stopniu swobody, sam stawia sobie wyzwania. • Wykazuje inicjatywę nie tylko w obszarze realizowanych funkcji, ale także w pracy wykonywanej na innych stanowiskach. • Praca sytuuje się na najwyższych szczeblach jego hierarchii wartości. • Szuka okazji do podnoszenia kwalifikacji, rozwoju. • Silnie identyfikuje się z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 168–174.

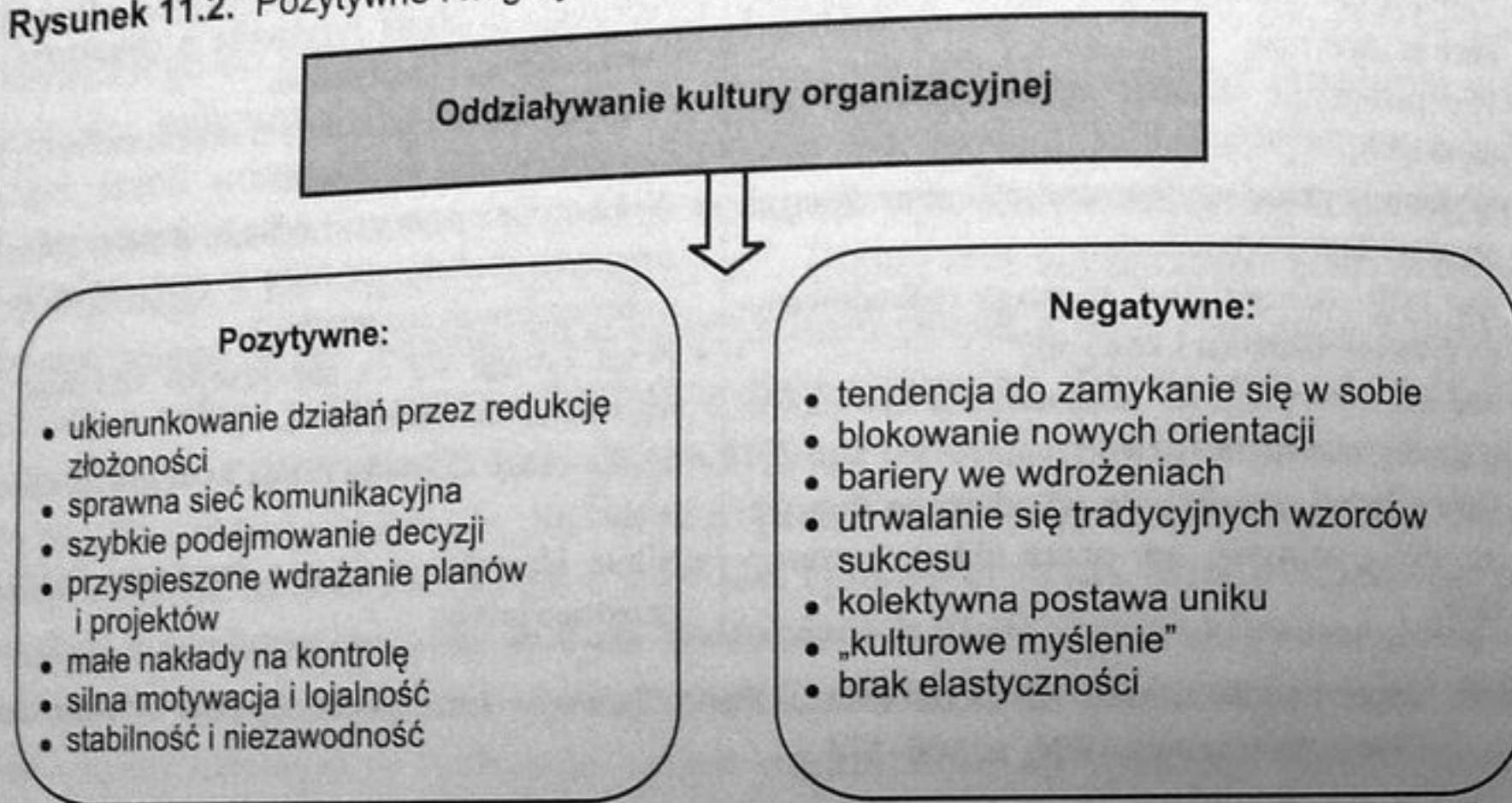
Kultura organizacji może z pewnością zachęcać do określonych zachowań, promować postawy właściwe dla jednego lub drugiego modelu pracownika, jednak oddziaływanie organizacji to tylko jeden z elementów mających wpływ na zachowania organizacyjne oraz na wybór modelu realizowania siebie jako pracownika. Jak podkreślaliśmy w I części tej książki, równie duże znaczenie mają tu czynniki wewnętrzne, psychologiczne, takie jak: hierarchia wartości, osobowość, zdolności, poziom motywacji wewnętrznej względnie niezależnej od zewnętrznych bodźców motywacyjnych. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że nawet w silnie zbiurokratyzowanych, zachowawczych kulturach organizacyjnych znajdują się pracownicy podejmujący próby realizowania ofensywnego modelu pracownika i odwrotnie: w kulturach ofensywnych, dynamicznych, pragmatycznych pracują ludzie o profilu typowym dla pracowników defensywnych.

Mimo daleko idącego uproszczenia przedstawione modele pozwalają wyeksponować zależność między kulturą a określonymi postawami pracowników wobec własnej aktywności zawodowej i realizowanych zadań. Wskazują również na pewien poziom pożądanego „dopasowania” cech psychologicznych pracowników i „osobowości” firmy. Pracownicy, którzy z natury są aktywni, energiczni, nastawieni na samorealizację, podejmując pracę w firmach realizujących strategię

defensywną, skazani są na częste doświadczanie frustracji i braku satysfakcji zawodowej. Podobnie pracownicy, których konstrukcja psychiczna wyklucza podejmowanie ryzyka, zmiany, dynamizm, źle będą się czuli w organizacjach ofensywnych. Ich praca zawodowa będzie się wiązała z silnym odczuwaniem stresu i chroniczną deprivacją potrzeby bezpieczeństwa.

H. Steinmann i G. Schreyögg dostrzegają dwa kierunki oddziaływań kultury organizacji (por. rysunek 11.2).

Rysunek 11.2. Pozytywne i negatywne oddziaływanie kultury organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg; *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 428–429.

Kultury organizacji mogą przynosić zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty. Do najważniejszych szans autorzy zaliczają:

1. **Ukierunkowanie działań** przez redukcję złożoności. To oddziaływanie ma duże znaczenie przede wszystkim tam, gdzie formalne uregulowania sięgają zbyt płytko lub ich w ogóle nie ma. Kultury przekazują wyraźny obraz świata, czyniąc go zrozumiałym i przejrzystym. Dostarczają też dalekosiężnej orientacji, redukując różne możliwe interpretacje zjawisk i sytuacji.
2. **Sprawną sieć komunikacyjną**. Dzięki jednolitej orientacji procesy uzgadniania przebiegają pewniej i bardziej bezpośrednio. Sygnały są przekazywane znacznie szybciej i interpretowane bardziej niezawodnie niż w komunikacji formalnej.
3. **Szybkie podejmowanie decyzji**. Wspólny język, wspólny system preferencji i akceptowana przez wszystkich wizja przedsiębiorstwa pozwalają stosunkowo szybko dochodzić do porozumienia lub kompromisu w procesach decyzyjnych albo rozwiązywaniu problemów.

4. **Przyspieszone wdrażanie planów i projektów**. Plany, projekty i programy oparte na wspólnych przekonaniach i akceptacji mogą być realizowane szybciej i skuteczniej. Często bowiem mocno zakorzenione wzorce działania pomagają w znalezieniu właściwego rozwiązania.
5. **Małe nakłady na kontrolę**. Kontrola w dużej mierze jest sprawowana społecznie. Wzorce orientacji są opanowane wewnętrznie i egzekwowane przez przestrzegania. Istnieje więc niewielka tylko potrzeba ciągłego sprawdzania ich.
6. **Silną motywację i lojalność**. Ukierunkowująca siła wzorców kulturowych i wspólna wierność wobec głównych wartości wyzwala gotowość do angażowania się na jego rzecz i do uzewnętrzniania tego w sposób niebudzący wątpliwości.
7. **Stabilność i niezawodność**. Jednoznaczne i podzielane wzorce orientacji redukują obawy i niosą ze sobą poczucie bezpieczeństwa i wiary w siebie. Stąd mała skłonność do znalezienia się poza taką spójną dającą poczucie bezpieczeństwa, społecznością. Natomiast do *zagrożeń* zaliczono:
 1. **Tendencję do zamykania się w sobie**. Kultury mogą stać się „systemami zamkniętymi”, ponieważ głęboko zakorzenione systemy wartości i wyływająca z nich moc ukierunkowująca łatwo mogą się stać siłą opanowującą wszystko. Krytyka i sygnały ostrzegawcze sprzeczne z kulturą mogą być odrzucane.
 2. **Blokowanie nowych orientacji**. Dla członków przedsiębiorstw o silnych kulturach zmiany są podejrzane. Odrzucane są gwałtownie, gdyż ludzie widzą w tym zagrożenie własnej tożsamości. Nieprzyjemne propozycje, przeciwstawiające się panującemu obrazowi świata są blokowane lub w ogóle niezauważane.
 3. **Bariery we wdrażaniu nowości**. Nawet wtedy, gdy nowe idee znalazły dostęp do procesu decyzyjnego, kultura staje się hamulcem w ich wdrażaniu. Gdy w grę wchodzi zasadnicza zmiana, stabilny i silnie zakorzeniony system kulturowy staje się problemem. Bezpieczeństwo oferowane przez silną kulturę jest zagrożone. Następstwem jest obawa i obrona, brak jest bowiem sposobów postępowania z czymś niezwykłym.
 4. **Utrwalanie się tradycyjnych wzorców sukcesu**. Kultury rodzą emocjonalne przywiązanie do wyrosłych i wspartych sukcesem sposobów postępowania i sposobów myślenia. Nowe plany i projekty natrafiają na (trudno dostępne dla argumentacji) przywiązanie do konwencjonalnych procedur i wyobrażeń.
 5. **Kolektywną postawę uniku**. Przyjęcie i przetwarzanie nowych idei zakłada duży stopień otwartości na krytykę i brak uprzedzeń. Zakorzenione kultury organizacji raczej nie tworzą takich przesłanek. Istnieje nawet niebezpieczeństwo, że w koniecznym procesie autorefleksji uznają argumentację krytyczną za nieuprawnioną.

6. „**Kulturowe myślenie**”. Kultury mają skłonność „wymuszania” w pewnym zakresie konformizmu. Zdania przeciwne i zastrzeżenia są odrzucane na rzecz wartości kulturowych. Motywacja do zachowania norm kulturowych przeważa w zasadzie nad gotowością do artykułowania sprzeciwów. „Kulturowe myślenie” jest tu analogiczne do „myślenia zespołowego”.
7. **Brak elastyczności**. Wymienione wyżej zjawiska skutkują sztywnością, brakiem zdolności adaptacyjnej. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stają wobec konieczności uczynienia ze swej zdolności do zmian strategicznego czynnika decydującego o przeżyciu. Z tego punktu widzenia zbyt silna kultura przedsiębiorstwa może się okazać tylko przeszkodą.
- Im silniej zakorzeniana jest kultura organizacji, tym dotkliwiej ujawniają się przedstawione wyżej zagrożenia. Sumarycznie jednak skutki pozytywne kultury organizacji mają szansę przewyższyć te negatywne i w tym aspekcie kultura może być traktowana jako czynnik wzrostu wyników ekonomicznych.

Etyka zachowań organizacyjnych

Streszczenie

Żyjemy w społeczeństwie *ponowoczesnym*, w którym brak całościowej wizji życia z uporządkowaną hierarchią wartości, brak fundamentalnych punktów odniesienia do życia codziennego. W społeczeństwie tym nakłada się i odcina wiele wartości i systemów wartości. Dla wielu oznacza to odrzucenie norm uniwersalnych i równouprawienie wartości, nawet tych, które się wzajemnie wykluczają. Hierarchia wartości i systemy przestają być wspólną własnością całego społeczeństwa. Kryzys moralny przechodzą również współczesne organizacje i zarządzający nimi menedżerowie. Nagminność mniejszych i większych patologii, powszechność relatywizmu niszczy ducha zaufania i myślenia w kategoriach dobra wspólnego. Uważamy, że pewne podstawowe przekonania mogą być stałymi priorytetami w naszym życiu, nie ulegną one przeterminowaniu, co więcej, będziemy mogli, chcieli i umieli je przekazać następnym pokoleniom uznającym je także za wartości ponadczasowe i fundament organizacji przyszłości.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak rozumieć pojęcia: etyka, etyka biznesu, etyka zarządzania, etos pracowniczy?
- Jakie są kryteria dojrzałości etycznej człowieka?
- Co to jest relatywizm etyczny i ograniczony relatywizm?
- Czym są wartości, jak przebiega proces kształtowania systemu wartości?
- Jakie są poglądy wybitnych ekonomistów na etykę biznesu?
- W jakich obszarach organizacji ujawniają się etyczne aspekty zachowań?
- Jakie czynniki sprzyjają zachowaniom nieetycznym w organizacji?
- Co to są dylematy etyczne? Jakie są ich źródła?
- Jak rozumieć wymóg przywództwa etycznego stawiany menedżerom?
- Co cechuje przywódcę etycznego?
- Jaką organizację nazwiemy odpowiedzialną społecznie?
- Jaki jest związek etyki z ideą zrównoważonego rozwoju organizacji?
- Jakie korzyści czerpie organizacja z realizacji zasad odpowiedzialności społecznej?
- Jakie uniwersalne zasady postępowania powinni wdrażać w życie menedżerowie?

12.1. Etyka – nauka o ludzkiej przyzwoitości

Etyka jest nauką o tym, co moralne; formułuje zasady postępowania moralnego¹. To również *osobiste przekonania jednostki o tym, czy jakieś zachowanie, działanie czy decyzja są słuszne czy niesłuszne*². **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 systemy wartości, zasady postępowania, normy współzycia i współdziałania. Istotnym składnikiem etosu są normy moralne i obyczaje³.

Etyka ma zawsze wymiar indywidualny, bo tylko zachowanie konkretnego człowieka jest etyczne lub nie. Zachowanie to podlega ocenie subiektywnej, dokonanej przez daną osobę, ale i ocenie obiektywnej, bo nasze zachowania wartościują pod względem etycznym także inni ludzie. Ocena subiektywna przeprowadzana jest w kontekście wyznawanych przez danego człowieka zasad postępowania, zinterioryzowanych norm moralnych. To samo zachowanie może być przez jedną osobę uznane za etyczne, a przez inną za nieetyczne. Wszystko zależy od elementarnej wrażliwości etycznej kształtowanej przez całe życie, zwłaszcza w okresie dzieciństwa. Od tego, co nazwalibyśmy – posługując się określeniami Z. Freuda – **dojrzałym superego** lub – jak chcą inni – **dojrzałym sumieniem**. Celowo używamy tu określenia dojrzałe superego, dojrzałe sumienie. Za kryterium tej dojrzałości przyjmujemy posiadanie wewnętrznego zinterioryzowanego systemu norm i wartości, konsekwencję w przestrzeganiu przyjętych norm etycznych oraz odrzucanie relatywizmu w ocenie norm i zachowań, tak własnych, jak i innych ludzi.

Relatywizm etyczny (moralny) to pogląd, zgodnie z którym wartości i związane z nimi normy oraz oceny mają charakter względny, zmieniają się w czasie, są zależne od miejsca i od oceniającego. Szczególną odmianą relatywizmu jest *indywidualizm*, gdzie przywiązuje się dużą wagę do cech jednostkowych. Relatywizm moralny wyznają ci, dla których istnieje wiele systemów wartości i żaden z nich nie jest systemem absolutnie najlepszym, więc różne kultury są uprawione do stosowania różnych systemów. Człowiek dojrzały etycznie to ten, który stara się odróżnić dobro od zła, zachowania właściwe i przyzwoite od tych, które takimi nie są. Nie zmienia wyznawanych zasad jak „chorągiewka na wietrze” w zależności od tego, co wydaje mu się w danym momencie najkorzyst-

¹ M. Sułek, J. Świniarski, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 63.

² Za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 109.

³ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 110.

niejsze. Wsłuchuje się w głos swojego sumienia, porzucając postawę, którą ktoś opisał żartobliwie: „sumienie mam czyste, bo nieużywane”. Oczywiście mamy świadomość, że w życiu istnieje wiele sytuacji, w których nie ma rozwiązań czarno-białych. Dlatego nie negujemy całkowicie relatywizmu moralnego, uznając, iż w szczególnie uzasadnionych przypadkach należy się posłużyć **ograniczonym relatywizmem moralnym**. Jest to pogląd, według którego w pewnych sytuacjach i w odniesieniu do pewnych problemów moralnych nie ma jednego określonego rozwiązania, które byłoby słuszne z moralnego punktu widzenia.

Wymagania etyczne nie są dyktatem narzuconym ludzkiemu sumieniu z zewnątrz, lecz normą, której podstawą jest ludzka natura. Zgodnie z naturą, człowiek od urodzenia uczy się norm etycznych przez obserwację dorosłych i naśladowanie przez otoczenie oraz kar za postępowanie wbrew normom społecznym. Wraz z rozwojem dziecka poszerza się zakres jego kontaktów społecznych, tym samym na system wartości zaczynają wpływać rówieśnicy, nauczyciele i inni ludzie. Rośnie liczba osób, które mają większy lub mniejszy wpływ na system wartości jednostki. Nie bez znaczenia są tu również ważne wydarzenia z życia człowieka i wnioski, które na ich podstawie formułuje. Dla rozwoju moralnego szczególne znaczenie ma okres dorastania. W tym czasie rozwijają się uczucia moralne, które stają się wskaźnikiem cech *charakteru moralnego*. Wydawanie sądów i pojawienie się określonych postaw o zabarwieniu emocjonalnym jest możliwe dzięki zmianom, jakie dokonują się w sferze poznawczej młodego człowieka. Myślenie staje się oderwane od konkretnych treści i przybiera postać operacji formalnych. Pozwala to na formułowanie hipotez, praw i reguł, także dotyczących sfery etycznej. Pojawia się także rozumowanie dedukcyjne i wnioskowanie logiczne oparte na systemie kombinatorycznym. Dzięki tym procesom młody człowiek jest zdolny do refleksji, krytyki i formułowania własnych opinii, niezależnych od sądów innych ludzi.

Między 12. a 18. rokiem życia dochodzi do *kryzysu tożsamości*. Termin ten wprowadził Erikson i definiuje go jako czas potrzebny na zbudowanie *własnej tożsamości na nowo*. Jednym z zadań, które musi zrealizować wtedy młodzież, jest stworzenie własnego systemu wartości, czyli określenie, które z nich akceptuje i które z nich są dla niej fundamentalne.

12.2. System wartości podstawą etyki w zachowaniu

Słowo **wartość**, pomimo że obecnie tak często używane i wywołujące tak wiele kontrowersji, w naukach społecznych uznaje się za termin nieostry. Oznacza to, że nie istnieje żaden zwyczaj językowy ani powszechnie przyjęta konwencja

terminologiczna, które przesądzałyby np. o pewnych przedmiotach, iż należą do zakresu słowa wartość. Można zatem uznać, że termin wartość używany bez dodatkowych objaśnień nie wskazuje na żadne przedmioty. M. Misztal, który badał tę kwestię, zaproponował trzy rodzaje definicji wartości jako zjawiska⁴:

- *psychologicznego*, w którym wartość jest elementem systemu przekonań jednostki o charakterze normatywnym,
- *socjologicznego* – wartość oznacza tu przekonania jednostek lub grup społecznych, określające godne pożądaną cechy poszczególnych grup społecznych lub społeczeństwa jako całości,
- *o charakterze kulturowym* – wartość to przekonanie na temat norm uważanych za godne pożądaną dla danego społeczeństwa.

J. Szczepański uznaje wartość za dowolny przedmiot materialny lub idealny, ideę lub instytucję, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisując mu ważną rolę w swoim życiu, a dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus. Za podmiot wartości uważa się człowieka, jednak wartości są czymś poza-podmiotowym, zewnętrznym, interioryzowanym przez jednostkę. Źródła wartości umiejscawia się w czynnikach pozapodmiotowych, ponieważ dopiero wtedy można twierdzić, że wartości są wyznacznikiem postępowania, kierują wyborami, ustosunkowaniami wobec świata, innych ludzi i siebie samego.

Psychologiczna interpretacja wartości pozwala na wyróżnienie dwóch nurtów interpretacyjnych: emotywnego i racjonalistycznego. Według pierwszego z nich warunkiem przypisania jakiemuś obiektowi wartości jest wyznanie tylko uczucia, wartość jest więc wyrazem subiektywnych przeżyć. Interpretacja racjonalistyczna zaś, to pogląd uznający wartość za wynik rozpoznania intelektualnego ukazującego stan rzeczy, który możemy aprobować lub odrzucić. Tym samym proces myślenia jest niezbędny do wartościowania zjawisk i zachowań.

C. Matuszewicz⁵ wskazuje także różne źródła wartości:

- **interpretacje naturalistyczne**, które doszukują się źródeł wartości w podmiocie. Wartość jest w tej koncepcji stanem rzeczy umożliwiającym stały proces samoregulacji biopsychicznej organizmu. Stan ten można interpretować jako naturalny, przysługujący obiektywnie organizmowi zgodnie z teorią homeostazy;
- **nurt naturalistyczno-humanistyczny** przypisuje znaczenie wartości na podstawie całokształtu doświadczeń ludzkich – zmysłowych i empatycznych. Wynika z tego, że wartości możemy się nauczyć, a to, jakiego rodzaju one będą, zależy od środowiska, w którym żyjemy;

⁴ Za: M. Chojnowska, *System wartości moralnych*, „Edukacja i Dialog” 2001, nr 9–10, s. 32–33.

⁵ C. Matuszewicz, *Psychologia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1975.

- **interpretacja społeczno-humanistyczna** uznaje wartości za idee nadprzyrodzone, elementy kultury lub systemu społecznego. Wartości przysługują przedmiotom i ideom, a nie podmiotowi. Wartości nie mają tu charakteru stałego i uniwersalnego, ale stanowią część tradycji – czynnik, który ewoluuje wraz z cywilizacją.

Wartości cenione przez pojedyncze osoby i całe grupy społeczne powiązane z *procesami ustrojowymi*. Na przykład w społeczeństwie socjalistycznym wartością funkcjonującą jako najważniejsze kryterium była grupa, „ogół”: związek młodzieży, zrzeszenie kobiet pracujących itp.. Obecnie, w czasach demokracji, wolnego rynku, wartością wyznaczającą procesy ogólnospołeczne powinna być każda jednostka, pojedynczy obywatel. Inne determinanty wyboru wartości związane są z wyborem indywidualnej drogi życia w ramach określonego społeczeństwa. Większość z nas musi respektować pewne prawa, które opierają się na wartościach normatywnych oraz wybierać takie wartości, które nie kolidują z wartościami innych, tylko zespalać nas z otoczeniem.

Wspomnieliśmy wcześniej, że za kryterium etyczności zachowania przyjmuje się często ich zgodność z powszechnie akceptowanymi normami społecznymi. Autor znanej klasyfikacji norm społecznych (alternatywnie stosuje się nazwę **wartości społecznych**), M. Rokeach, wyróżnił: *normy prawne, religijne, moralne i obyczajowe*. Z uwagi na tytuł tego rozdziału w sposób szczególny interesują nas **wartości moralne**. Wartości moralne dotyczą koncepcji życia ludzkiego, są nadrzędnymi i najistotniejszymi regulatorami postępowania w różnych dziedzinach życia. Zaliczamy je do grupy wartości normatywnych, pełniących funkcje wyznaczników celów i dążeń. Stanowią także punkt zakotwiczenia i odniesienia do sądów wartościujących. Można zaliczyć je więc do moralności osobistej każdego człowieka⁶.

Powstawanie indywidualnego systemu wartości moralnych odbywa się na kilka różnych sposobów, z których część ocenić trzeba krytycznie. Jedną z dróg jest *bezkrytyczne przejęcie jednej ideologii* wraz z tworzącymi ją wartościami. Tego rodzaju „praktykę” obserwuje się u osób w różnym wieku, ale szczególnie narażona jest na nią młodzież. Młodzi ludzie stają się bardzo podatni na każdy rodzaj ideologii, która operuje jednoznacznymi i ostrymi kryteriami tego, co dobre i złe, co własne i cudze, co przychylne i wrogie. Ideologia „czaruje” obietnicami dania im przekonującej odpowiedzi na pytania, kim są i jakie jest ich miejsce w życiu. Konformizm młodzieńczy, z którym mamy do czynienia we wczesnej adolescencji, jest sposobem zdobycia tożsamości grupowej i można go uznać za jeden z etapów kryzysu tożsamości. Inny sposób to *zanegowanie wszystkich uznanych społecznie wartości moralnych* i zdefiniowanie samego siebie, swego miejsca w życiu na podstawie nieakceptowanych i odrzucanych wartości danej

⁶ M. Chojnowska, *System...*, op. cit, s. 34.

kultury, czyli przyjęcie tożsamości negatywnej. Towarzyszy temu negacja wszystkiego, co zastane, bunt przeciwko autorytetom. Bardzo często proces ten następuje nieświadomie i – co podkreśla Erikson – jest skutkiem oddziaływania środowiska. Środowisko nie tylko ponosi główną odpowiedzialność za negatywne zobowiązania się młodego człowieka, ale także jest ono tym, które dostarcza wzorów potrzebnych do zbudowania takiego negatywnego wizerunku siebie. Najbardziej optymalna droga to *zdobycie wiedzy i doświadczenia na polu różnych ideologii* i samodzielne kształtowanie osobistego systemu wartości moralnych, który stanie się wyznacznikiem postępowania w dorosłym życiu, a jednocześnie będzie wyrazem osiągniętej tożsamości indywidualnej.

Czy we współczesnym świecie łatwo uporządkować wewnętrzny świat wartości? Zdecydowanie nie. Wartości, także moralne, stają się zróżnicowane, względne, a przez to niepewne. Bardzo powszechnym obecnie wzorem życia współczesnego człowieka jest czerpanie doznań i przyjemności, a wartości są uznawane tylko wtedy, gdy przyczyniają się do tworzenia doznań. Konsekwencją takiej kultury, oprócz preferowania jedynej wartości, jaką jest hedonizm, jest słaba internalizacja norm, wartości moralnych, które w przyszłości mogłyby stworzyć stały system. Proces ten staje się tym bardziej intensywny i szkodliwy, im bardziej wolność utożsamiana jest z brakiem zobowiązań moralnych, a tolerancja będzie mylona z absolutnym relatywizmem. Tym samym wolność może się stać zupełną anarchią, a relatywizm moralny przekształcić się w nihilizm.

W roku 1997 w Stanach Zjednoczonych przeprowadzono rozległe badania ankietowe na temat etycznych aspektów zachowania pracowników⁷. Blisko połowa respondentów przyznała, że w okresie roku poprzedzającego badania podejmowała działania nieetyczne, w tym także niezgodne z prawem. Wśród najczęstszych zachowań znalazły się: rozmyślnie pobeżne kontrole jakości, kradzieże, okłamywanie zwierzchników, dyskryminowanie współpracowników, fałszowanie podpisów, przyjmowanie korzyści majątkowych. Wyniki badań pozwalają zatem na wniosek, iż zarówno skala zachowań nieetycznych, jak i ich waga stanowią w USA poważny problem. A w Polsce?

Można chyba zaryzykować twierdzenie, że w naszym kraju problem jest jeszcze poważniejszy. W pewnym sensie źródeł zachowań wątpliwych moralnie można poszukiwać w historii: oszukiwanie zaborców, a potem oszukiwanie okupantów w czasach II wojny światowej było przecież oceniane wręcz w kategoriach obowiązku patriotycznego. Po wojnie dla wielu Polaków imperatyw ten obowiązywał nadal i był bardzo skutecznie przekazywany z pokolenia na pokolenie. „Państwowe” w opinii społecznej znaczyło tyle samo, co niczyje, a zatem czy wynoszenie czegokolwiek z miejsca pracy można było nazwać kradzieżą? Oszukiwanie organów państwa znowu stanowiło formę walki z wrogiem syste-

⁷ Por. „USA Today” z dnia 4 kwietnia 1997, s. B1.

mem, a więc było ze wszech miar usprawiedliwione. Niestety te „utrwalone dziejowo” praktyki kontynuowane są do dziś. Czy przedsiębiorca, który z dumą w głosie opowiada znajomym, że oszukał urząd skarbowy czuje się złodziejem? Zapewne w większości przypadków nie. Mimo iż okradł własne państwo, fakt ten będzie raczej traktował w kategoriach koronnego dowodu na własną zaradność życiową. Czy pracownik wykonujący z telefonu służbowego rozmowę prywatną będzie miał z tego tytułu skrupuły moralne? Czy drukowanie lub kserowanie na sprzeczcie służbowym prywatnych materiałów stanie się dla pracownika źródłem wyrzutów sumienia? Czy student ściągający na egzaminie ma poczucie, że nie tylko okłamuje swojego wykładowcę, ale działa na niekorzyść lub muzykę ma poczucie winy? Takie pytania można mnożyć prawie w nieskończoność. Co z nich wynika? Otóż chyba smutny wniosek, iż potrzeba dużo czasu i bardzo konsekwentnych działań, by mentalność kolejnych pokoleń Polaków uległa zmianie. By nie stawiano znaku równości między operatywnością, przedsiębiorczością, zaradnością i oszustwem, kradzieżą, cwaniactwem. Trzeba w tym względzie autorytetów i wielu chwalebnych przykładów, które „zagłuszają” nagłaśniane przez media patologie.

12.3. Etyczny biznes – czy to możliwe?

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 zobowiązań finansowych, korupcja to tylko niektóre z przejawów łamania podstawowych norm moralnych i kultury prowadzenia biznesu. „Doktryna wyrzeczeń zmieniła się w doktrynę chciwości”⁸. 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 przedsiębiorstw 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 organi-

⁸ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 235.

zacji na wyniki ekonomiczne, ostra 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 przeszkodę (...) podłość popłaca, a uczciwość nie”⁹. Także noblista 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 cudzość*¹⁰. Do historii przeszło słynne powiedzenie Friedmana: *The business of business is business*¹¹, a więc przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie po to, aby osiągać zysk

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 kapitalistycznego¹². 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, a może wręcz dzięki temu 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, kryzys gospodarczy i rosnący 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.

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 człowieka ład narodowy i międzynarodowy. Misja Kościoła ma zatem

⁹ Za: K. Trzęsicki, *O potrzebie nauczania etyki biznesu*, [w:] *Marketing i zarządzanie w dydaktyce i badaniach naukowych*, praca zbiorowa pod redakcją J. Szablowskiego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1998, s. 49–50.

¹⁰ Tamże, s. 50.

¹¹ M. Friedman, *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, „New York Times Magazine” z 13.09.1970; za: G. Chryssides, J. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 265.

¹² Za: W. Block, *Prywatna własność, etyka i tworzenie bogactwa*, [w:] *Etyka kapitalizmu*, praca zbiorowa pod redakcją P.L. Berger, Kraków 1994, s. 137.

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 *Contesimus annus* podkreślał relacje między wolnym rynkiem a wyzwaniem ludzkiej inicjatywy w dziedzinie gospodarczej. Przestrzegał jednak przed przyjmowaniem prawa do maksymalnego zysku jako jedyne, 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 etycznych¹³. 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 na miano ekonomii pojmowanej jako rozumne i dobroczynne zarządzanie zasobami materialnymi”¹⁴.

Etykę zachowań w organizacji można rozpatrywać na kilku płaszczyznach (por. rysunek 12.1). Pierwsza z nich i, jak się wydaje najważniejsza, dotyczy etycznych aspektów aktywności zawodowej przedsiębiorców i kadry menedżerskiej. Podejmowanie decyzji i działań zgodnych z wymogami etyki należy do powinności kadry kierowniczej, bo to ona właśnie stanowi wzorzec postępowania dla pracowników.

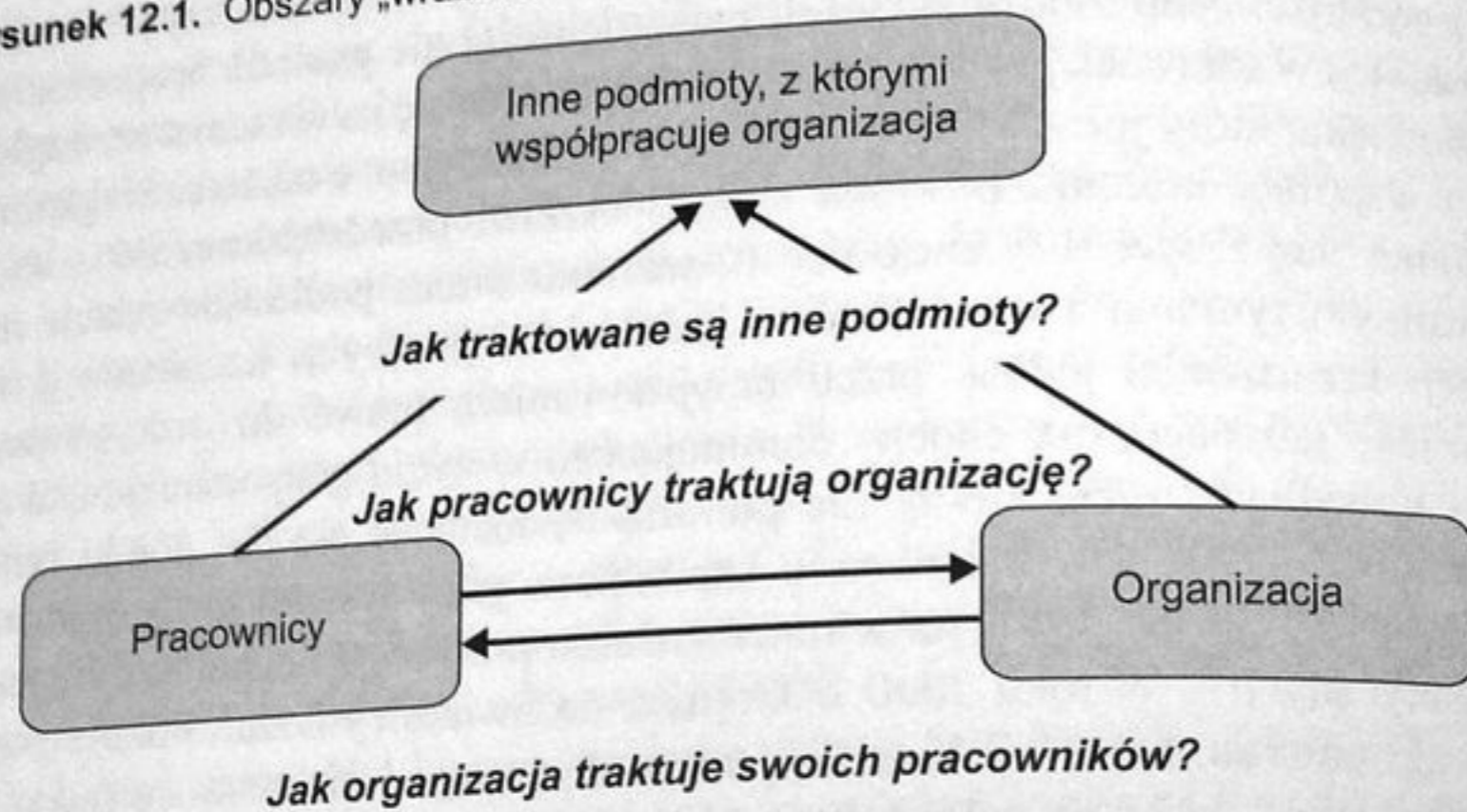
Współczesna praktyka gospodarcza to wiele obszarów, na których mogą się ujawnić etyczne lub nieetyczne postawy kadry kierowniczej. W sferze **fizycznych warunków pracy** w przedsiębiorstwie menedżerowie powinni przestrzegać zasady, że nie ma takich racji ekonomicznych, dla których warto byłoby poświęcić życie czy zdrowie 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. Wymiar etyczny posiadają również **warunki psychospołeczne pracy**. Dotyczy to w sposób szczególny systemów motywacyjnych, które wyzwalałyby motywację do pracy, inicjatywę i wydajność, ale jednocześnie gwarantowałyby sprawiedliwe wynagrodzenie¹⁵.

¹³ J. Mariański, *Kościół katolicki w Polsce wobec dylematów gospodarki rynkowej*, [w:] *Religia a gospodarka* (tom I), praca zbiorowa pod redakcją S. Partackiego, RW KUL, Lublin 2005, s. 13–14.

¹⁴ Jan Paweł II, Orędzie na Światowy Dzień Pokoju, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła” 2000, nr 15, s. 197.

¹⁵ *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, praca zbiorowa pod redakcją B. Pogonowskiej, PWE, Warszawa 2000, s. 200–201.

Rysunek 12.1. Obszary „wrażliwe” etycznie



Źródło: Opracowanie własne.

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. O etyce prowadzenia biznesu mówi się nie tylko w kontekście postaw przedsiębiorców, menedżerów wobec podwładnych i klientów czy pracowników wobec pracodawców, ale także w odniesieniu do relacji zachodzących między różnymi organizacjami. Znamienym terminem opisywanym w literaturze jest „hazard moralny”¹⁶. Odnosi się on do zjawiska świadomej rezygnacji z ponoszenia odpowiedzialności lub rozproszenia (rozmycia się) odpowiedzialności za własne zobowiązania lub czyny. Z reguły towarzyszy temu zachowywanie pozorów uczciwej działalności. K. Turchalski 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 gospodarkę 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 równej mierze jako wartość

¹⁶ Por. K. Turchalski, *Hazard moralny jako problem w gospodarce. Protekcja gospodarki czy protekcja kultury?*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1999.

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 poszczególnych osób i firm są nie tyle limitowane, ile konstruowane i poza tym odniesieniem stają się skierowane przeciw nim samym¹⁷.

12.4. Źródła dylematów etycznych

Choć, jak to już podkreślaliśmy, etyka ma charakter indywidualny, to jednak wszelkie zachowania – etyczne i nieetyczne – nie powstają w próżni. W sposób szczególny dotyczy to organizacji, w których obserwujemy dwustronny proces oddziaływania: z jednej strony to ludzie współtworzą jej klimat, obowiązujące w niej normy i wartości, szeroko rozumianą kulturę¹⁸, z drugiej strony kultura organizacji może zachęcać do łamania zasad etycznych lub do ich bezwzględno-go przestrzegania. Procedury organizacji, wynikające bezpośrednio lub pośrednio z jej kultury, mogą w istotnym stopniu wywierać wpływ na wzmocnienie etycznych lub nieetycznych postaw pracowników.

Na rysunku 12.2 przedstawiamy czynniki, które mogą sprzyjać zachowaniom nieetycznym, swoiste źródła zachowań tego typu w organizacjach. Jednocześnie elementy te traktujemy jako podłoże powstawania *dylematów etycznych*, czyli rodzenia się wewnętrznych rozterek, wątpliwości, zarówno w umyśle konkretnej jednostki, jak i w ocenie jej zachowania.

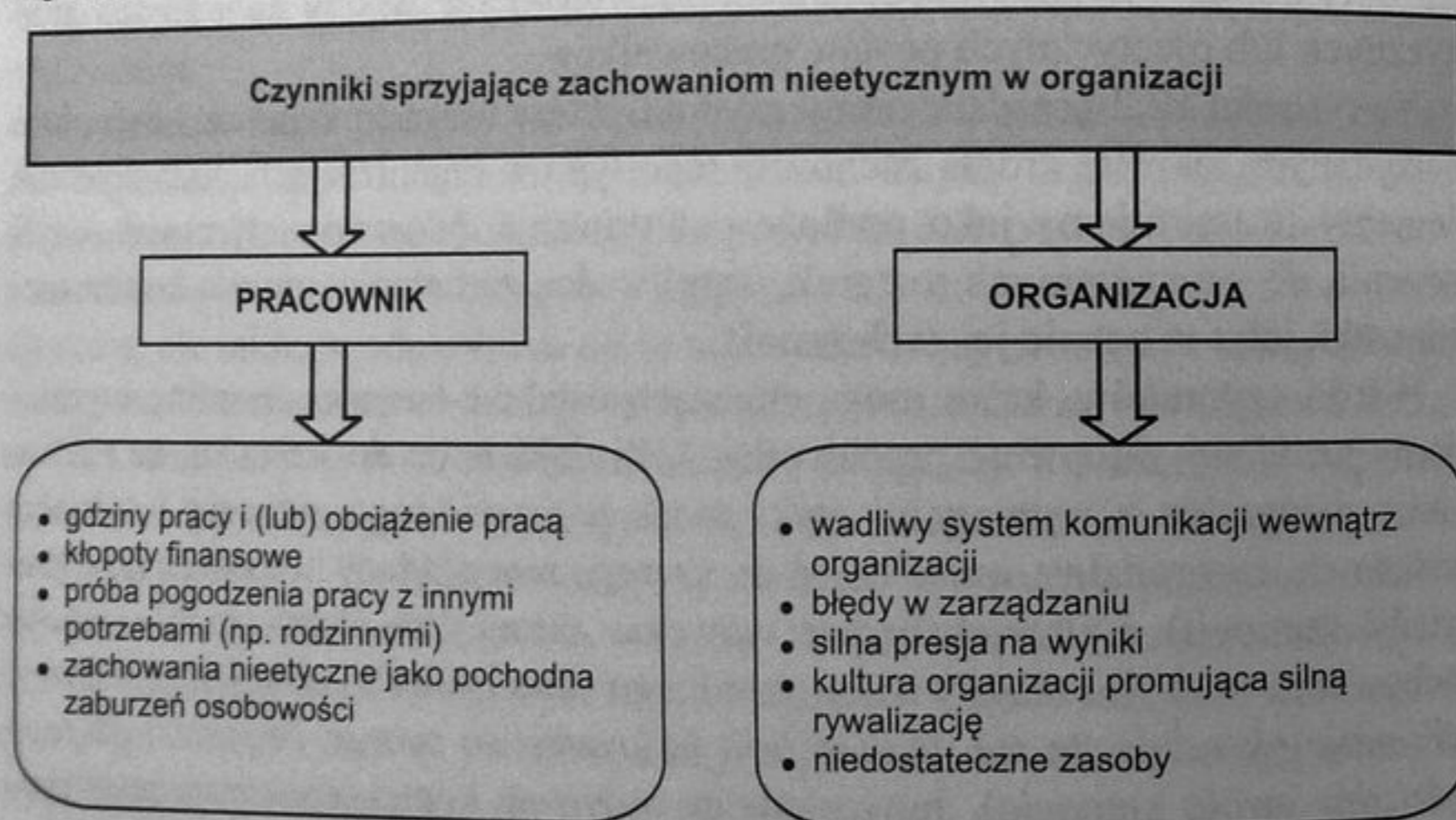
Wśród czynników, które mogą znacząco osłabiać hamulce moralne wymieniamy *problemy finansowe* pracownika. Jeśli dojdzie on do wniosku, że zachowanie niezgodne z wymogami etyki może poprawić jego sytuację i sytuację finansową jego rodziny, może dojść do szeregu niepożądanych działań (np. kradzieży, korupcji). Człowiek będzie wówczas skłonny do tłumaczenia swojego zachowania w duchu relatywizmu moralnego (uruchamia mechanizm myślowy: *jeśli mnie okradają, to źle, jednak jeśli ja kradnę, to znaczy, że jestem do tego zmuszony swoją sytuacją*). Inny element ważny w kontekście omawianej problematyki to nadmierne *obciążenie pracą*, zbyt długie godziny pracy (godziny

¹⁷ L. Korporowicz, *W kierunku społecznej etyki biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSZIP im. B. Jańskiego w Łomży” 2000, nr 2, s. 68.

¹⁸ Szerzej na ten temat: Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał współczesnej organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom I, praca zbiorowa pod redakcją I.K. Hejduk, L. Ciborowskiego, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2005, s. 191.

nadliczbowe „wymuszone” przez pracodawcę). Takiej sytuacji mogą towarzyszyć wątpliwości dotyczące sensu angażowania się w wykonywane zadania, konieczności wypełniania ich z należytą starannością. Pracownik może wybrać strategię „markowania” pracy, świadomego obniżania jej jakości. Nie mniejszym problemem jest dylemat związany z koniecznością godzenia różnych ról społecznych, zwłaszcza zawodowych i rodzinnych. Praca kosztem rodziny, czy rodzina kosztem pracy? Każdy wybór jest zły, zatem w poszukiwaniu mniejszego zła pracownik może zdecydować się na nieetyczne zachowania wobec pracodawcy (np. spóźnienia lub wcześniejsze wychodzenie z pracy, gdy przypuszcza, że nie zostanie to zauważone przez przełożonego). I wreszcie stosunkowo najrzadsza sytuacja – zachowania nieetyczne wynikające z zaburzeń osobowości lub innych problemów psychicznych, np. nerwic. Osoby zaburzone często nie są zdolne do odczuwania poczucia winy (przykładem osobowość hysteroidalna), lub demonstrowują ją w sposób nadmierny i niczym nieuzasadniony (osobowość anankastyczna). Dylematy moralne rodzą się wówczas nie tyle u sprawcy zachowania, co u jego współpracowników. Czy można oceniać kogoś pod względem etycznym, jeśli jego postępowanie jest raczej wynikiem pewnego „defektu” niż złej woli?

Rysunek 12.2. Czynniki sprzyjające zachowaniom nieetycznym w organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Czynniki prowokujące dylematy etyczne dostrzegamy także po stronie atrybutów samej organizacji. Będzie to, między innymi, wadliwy przepływ informacji wewnątrz firmy, co w sposób znaczący utrudnia właściwą ocenę sytuacji, także ocenę w wymiarze etycznym. To błędy w procesie zarządzania i/lub przewodzenia. Ich lista jest wyjątkowo długa: brak wsparcia ze strony przełożonego, nad-

mierna presja na wyniki połączona często z brakiem ich właściwego nagradzania, podsycanie atmosfery strachu i niepewności, chorobliwe wręcz stymulowanie rywalizacji i wiele innych.

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 zbiorowi 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 materialnych¹⁹. Dlatego tytuł kolejnego podrozdziału jest jednocześnie wyrazem naszego głębokiego przekonania, że budowanie kultury organizacji wzmacniającej postawy etyczne jest niemożliwe bez wrażliwych etycznie menedżerów.

12.5. Nie ma etycznych organizacji bez etycznych menedżerów

Przyjmując za prawdziwe powiedzenie, że „przykład idzie z góry” oraz że „ryba psuje się od głowy”, wskazujemy na decydującą rolę kadry menedżerskiej w kształtowaniu *proetycznej kultury organizacji*. R.W. Griffin nazywa to „kierowaniem zachowaniem etycznym”, które może nastąpić tylko wówczas, gdy działania menedżera wyznacza *etyka zarządzania*. Obejmuje ona normy zachowania kierujące poszczególnymi menedżerami w ich pracy²⁰. Praca zawodowa menedżera zawiera w sobie wymóg **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 opartej na uniwersalnych wartościach. 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 wpisanych w istotę ich profesji jest służenie 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 społecznemu²¹. Dlatego warto poddać refleksji profil

¹⁹ J. Moczyłowska, *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 3, s. 67.

²⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 111, 115.

²¹ B.R. Kuc, *Od zarządzania do...*, op. cit., s. 300.

menedżera etycznego stanowiący swoisty wzorzec postępowania kadr kierowniczych najwyższego szczebla. **Menedżer etyczny:**

- postrzega 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 propagowaniu²².

Przedsiębiorca samodzielnie musi dokonywać oceny różnych sytuacji i ponieść 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. Freemantle. 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 postępowała zgodnie z nimi. Łączyła stawianie wymagań z troską o pracowników²³.

Walory etyczne osób zarządzających organizacjami mogą być traktowane w kategoriach cnót. W pracy zawodowej przedsiębiorcy i menedżera za szczególnie pożądane przyjmuje się:

- **cnotę roztropności**, 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 wstrzeźliwość i czynić zachowania bardziej dojrzałymi,
- **cnotę męstwa**, która daje siłę i motywację do obrony pozostałych cnót, pozwala być konsekwentnym i wiernym własnym zasadom.

Wymienione cnoty odgrywają decydującą rolę w procesie decyzyjnym menedżerów; warunkują zarówno dobór rozważanych wariantów postępowania, jak i ostateczny wybór i wdrożenie najlepszego z nich²⁴.

Świat współczesnych organizacji potrzebuje etycznych przedsiębiorców i menedżerów. Etyka tej grupy zawodowej wpływa na profesjonalizację i prestiż

²² A. Gwiazda, *Etyczny menedżer*, „Manager” 2002, nr 10, s. 17.

²³ Za: L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w...*, op. cit., s. 82–83.

²⁴ J. Jackson, *Biznes i moralność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 21, 81.

samego zawodu, tworzy pozytywny image nowoczesnego przedsiębiorcy, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i przyspiesza proces decyzyjny.

12.6. Organizacja odpowiedzialna społecznie

Pisaliśmy już o tym, że przez wiele lat teorii i praktyki zarządzania ekonomii, ekologii i etyki nie traktowano jako dziedzin, które w jakikolwiek sposób do siebie przystają i mogą się w sposób niekonfliktowy uzupełniać. Ta sytuacja uległa radykalnej zmianie w ostatnich latach. Wzrost świadomości społecznej wymusił na firmach zmianę systemu zarządzania. Pojawiło się pojęcie społecznej odpowiedzialności (CRS) – czyli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw *rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia*²⁵. W konsekwencji przedsiębiorstwo przestaje być jedynie podmiotem ekonomicznym, ale staje się też *podmiotem odpowiedzialności społeczno-moralnej*²⁶. CSR nie może być jednak sprowadzane do akcji filantropijnej, działalności charytatywnej czy nawet public relations. Menedżerowie nie mogą postrzegać CRS jako drogi do realizacji jedynie celów wizerunkowych²⁷. Nie może też być on sprowadzony do prostego rozdawnictwa pieniędzy czy sponsorowania wydarzeń kulturalnych. Wbrew częstemu przekonaniu polskich przedsiębiorców²⁸, CSR nie polega też na prostym przestrzeganiu przez pracodawców przepisów prawa pracy czy prawa ochrony środowiska albo zasad współżycia społecznego. Chodzi o wprowadzanie takiego stylu zarządzania – zarówno ludźmi, procesami, produktami, jak i całą organizacją – który opiera się na **dobrowolnych zobowiązaniach przewyższających obowiązujące w danym kraju wymogi prawne**. Potencjalnych korzyści jest wiele. Przyjrzyjmy się im bliżej.

Opieranie działalności gospodarczej na zasadach etyki biznesu jest najlepszą drogą do budowania jej *pozytywnego wizerunku*. Przedsiębiorstwa, które przez swoich pracowników i klientów postrzegane 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

²⁵ Definicja Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju. Por. B. Gajdzik, *Biznes odpowiedzialny społecznie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7–8, s. 17.

²⁶ J. Filek, *Firma jako podmiot odpowiedzialności społeczno-moralnej (zarys problemu)*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2004, nr 1, s. 51–59.

²⁷ P. Rogala, *Total Quality Management jako metoda zarządzania odpowiedzialnego społeczeństwa*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2006, nr 1, s. 321.

²⁸ Por. Raport: *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2007*, [w:] *Dobre praktyki*, praca zbiorowa pod redakcją M. Panek-Owsińskiej i B. Roka, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

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 przedsiębiorcy zdają się być tego coraz bardziej świadomi. Jak wykazują badania, osoby zarządzające przedsiębiorstwami w większości deklarują, iż uwzględniają kontekst etyczny w toku podejmowania decyzji, a prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z wymogami etyki uważają za możliwe i opłacalne²⁹. Nawet jeśli przyjmemy, że są to postawy deklarowane, a niekoniecznie przestrzegane, wyniki badań dowodzą, że kadra kierownicza doświadcza potrzeby składania takich deklaracji i rozumie, że jej praca ma nie tylko wymiar materialny, ale i moralny.

Kluczowym zadaniem kadry zarządzającej jest tworzenie takich struktur wewnętrznych organizacji oraz takich systemów bodźców, które w rozsądny sposób mogą godzić interesy właścicieli, pracowników i klientów³⁰. 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.

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 przedsiębiorstwo 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”³¹, choć odsetek ten systematycznie rośnie. Pozytywny przykład zamieszczamy na rysunku 12.3.

²⁹ Por. J. Moczydłowska, *Etyka w...*, op. cit., s. 66–73.

³⁰ T. Pietrzakiewicz, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1995, s. 84–85.

³¹ J. Kobylarska, P. Marczuk, M. Kosycarz, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jako czynnik jego wiarygodności na przykładzie British-American Tobacco Polska SA*, [w:] *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, praca zbiorowa pod redakcją A. Kopczyka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 254–255.

Rysunek 12.3. Przykładowy system wartości biznesowych i etycznych

SYSTEM WARTOŚCI BIZNESOWYCH I ETYCZNYCH

Postawa etyczna.

We wszystkich działaniach ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. niezbędne jest zachowanie podstawowych wartości etycznych i uznanie zobowiązań wobec wszystkich zainteresowanych działalnością firmy.

Poszanowanie dla prawa.

Działania firmy będą realizowane przy pełnym poszanowaniu prawa, ustanowionego przez demokratycznie powołane władze lokalne, regionalne i ogólnokrajowe.

Harmonijna współpraca z klientami.

Pracując na sukces klienta, pracujemy jednocześnie na nasz własny. Współpraca z klientami opiera się na uczciwości, profesjonalizmie, rzetelności i fachowości.

Dbłość o interesy inwestorów.

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. dba o interesy udziałowców i pozostałych inwestorów, a także nie uczyni niczego, aby uprzywilejować jedną grupę inwestorów kosztem drugiej.

Dobro pracowników.

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. uznaje i wspiera dążenia pracowników do samorozwoju i doskonalenia swej wiedzy i umiejętności tak, aby mogli zaspokoić potrzeby klientów, świadcząc usługi na jak najwyższym poziomie i służyć fachową poradą. Naszym mottem przewodnim jest hasło, „Dążymy do zapewnienia jak najlepszych warunków dla samorealizacji zawodowej pracowników”. Dążymy do zapewnienia korzystnych warunków zatrudnienia i dobrych warunków pracy.

Uczciwe współzawodnictwo.

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. dołoży wszelkich starań aby uczciwie współzawodniczyć z konkurentami i nie podważać ich reputacji.

Wrażliwość społeczna.

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. dołoży wszelkich starań, aby być podmiotem gospodarczym wrażliwym społecznie, służyć społeczności poprzez działalność korzystną dla firmy i społeczności.

Poszanowanie różnorodności kulturowej.

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. będzie respektować tradycje i kulturę każdej narodowości, z którą się zetknie w swojej działalności. ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. będzie działać odpowiedzialnie w zakresie międzynarodowego handlu, zgodnie z uznanymi przez Polskę porozumieniami. Te wartości obligatoryjnie wpływają na prowadzoną przez nas działalność w zakresie świadczonych przez nas usług i kontaktów z klientami oraz wyznaczają kierunek postępowania.

Rzeszów, dnia 03.09.2007
ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o.
Prezes xxxx

Źródło: www.zetorz.com.pl

Standardy odpowiedzialności społecznej ściśle wiążą się z tym, co w języku prawniczym określa się mianem *prawa refleksyjnego*. Rozpoczyna się ono tam, gdzie kończy się ustanawiane przez organy państwa prawo przedmiotowe. Jego celem jest pobudzanie 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 oddziałują³².

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 ocenić stan faktyczny z tym, do którego dana organizacja aspiruje. Norma AA 1000 koncentruje się na modelu SEEAR (*social and ethics accounting, auditing, and reporting*)³³. 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 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 SEEAR 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 SEEAR oraz sposobu przeprowadzenia audytu społecznego/etycznego,
- zebranie informacji,
- analiza informacji, określenie celów oraz opracowanie planu usprawnień,
- przygotowanie raportu społecznego,
- przeprowadzenie audytu społecznego/etycznego przez zewnętrznego audytora,
- przedstawienie sprawozdania i wyników audytu wszystkim interesariuszom do oceny i uzupełnienia,
- ustanowienie systemu wspierającego kontynuację SEEAR.

Dialog społeczny, spełnianie racjonalnych oczekiwań partnerów społecznych pomaga firmom działać w sposób przejrzysty. Umożliwia społeczeństwu lepsze rozumienie intencji organizacji, decydentom 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

³² D. Hess, *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting*, „Business Ethics Quarterly” 2001, nr 2, s. 307–310.

³³ *Account Ability 1000*, The Institute of Social and Ethical Account Ability, Londyn 1999.

menedżerów, powinien obejmować nie tylko wiedzę i umiejętności z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania, ale również wiedzę i umiejętności, jak czynić to etycznie. Zadaniem edukacji etycznej jest wykształcenie poczucia odpowiedzialności za kraj, jego gospodarkę i społeczeństwo³⁴.

12.7. Złote reguły postępowania etycznego

Ułatwieniem rozwiązywania dylematów etycznych jest bezwzględne stosowanie w praktyce tzw. „złotych reguł” postępowania etycznego:

1. **Bądź 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.
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 kadrze kierowniczej w zakresie etyki postępowania możliwa jest wyłącznie, jeśli przedsiębiorców i zatrudnianych przez nich menedżerów cechuje prawość charakteru – cecha, której nie można się nauczyć czy stosować wybiórczo, ale 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 zaprzepaszczenia 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. Obecnie 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

³⁴ K. Trzęsicki, *O potrzebie...*, op. cit., s. 55.

przedsiębiorstw, by być „najlepszym i najsilniejszym”³⁵ przekłada się bezpośrednio na taką samą strategię rozwoju zawodowego menedżerów i pracowników niższego szczebla. „Teraz liczą się wyniki (...) a nie włożony wysiłek”³⁶. Ci, którzy okazują się zbyt słabi psychicznie, by przetrwać 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 ich – często zdobywane latami – wiedza i doświadczenie. Dlatego pojawia się szereg 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 etycznych 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” giną, gdy dochodzi do debaty o konkurencyjności i efektywności jednostek gospodarczych. Humanizacja procesu pracy i relacji interpersonalnych w wielu organizacjach wydaje się wciąż hasłem wręcz 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 „optymalnie”, a nie „maksymalnie”. Optymalizacja oznacza wyznaczanie celów i zadań ambitnych, innowacyjnych, będących wyzwaniem, ale jednocześnie realnych, rozsądnych, uwzględniających psychofizyczne ograniczenia jednostki.

Postulat zastąpienia „maksymalizacji” „optymalizacją” jest niewątpliwie trudny do praktycznego wdrożenia. Jego pozytywne efekty ujawniają się w dłuższej perspektywie czasowej, co zmniejsza motywację przedsiębiorców do przyjęcia wariantu „optymalizacji”. Wymaga daleko idących zmian mentalnych menedżerów idących w parze z poszerzaniem ich kompetencji psychologicznych. Trud-

³⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, praca zbiorowa pod redakcją W.M. Grudzewskiego, J. Merskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004, s. 11.

³⁶ M. Juchnowicz, *Profil pracownika wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, praca zbiorowa pod redakcją W.M. Grudzewskiego, J. Merskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004, s. 301.

ności wynikają również stąd, że granica między „maksymalizacją” i „optymalizacją” 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 właśnie umiejętność stanie się podstawowym kryterium kompetencji zawodowych nowoczesnych menedżerów i wspólnym mianownikiem zachowań w organizacjach.

