



EXCELLENT MANAGEMENT

Kultura organizacyjna, prawo, zmiana
w przedsiębiorstwach i jednostkach penitencjarnych

EXCELLENT MANAGEMENT

Organizational culture, law, change
in enterprises and penitentiary units

Redakcja naukowa
ANNA JANUS, EDYTA ŁYSZKOWSKA



INSTYTUT NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

2 0 2 3

EXCELLENT MANAGEMENT

Kultura organizacyjna, prawo, zmiana
w przedsiębiorstwach i jednostkach
penitencjarnych

EXCELLENT MANAGEMENT

Organizational culture, law, change
in enterprises and penitentiary units



EXCELLENT MANAGEMENT

Kultura organizacyjna, prawo, zmiana
w przedsiębiorstwach i jednostkach
penitencjarnych

EXCELLENT MANAGEMENT

Organizational culture, law, change
in enterprises and penitentiary units

Redakcja naukowa
Anna Janus, Edyta Łyszkowska

Warszawa 2023

RECENZENCI

prof. dr hab. Janusz Soboń

ks. prof. dr hab. Kazimierz Pierzchała

KOORDYNATOR WYDAWNICZY

Marek Jabłoński

© Copyright by Akademia Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2023

ISBN: 978-83-67811-19-4



Norway
grants

Projekt pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne” realizowany
w ramach Programu Operacyjnego pn. „Sprawiedliwość” finansowany
ze środków funduszy norweskich i środków krajowych.

OPRACOWANIE I KOREKTA,

SKŁAD, ŁAMANIE, DRUK I OPRAWA:

Każdy Format Sp. z o.o.

02-729 Warszawa, ul. Rolna 191/193

tel. 661 661 180, e-mail: biuro@kazdyformat.pl

www.kazdyformat.pl

Spis treści

Wstęp 7

Anna Janus, Jakub Czarkowski

Prakseologiczna interpretacja pojęć istotnych dla funkcjonowania organizacji
Praxeological interpretation of concepts relevant to the functioning
of an organization 9

Edyta Łyszkowska

Kultura organizacyjna – jej specyfika, profile, modele klasyfikacji
Organizational culture – its specificity, profiles, classification models 47

Jacek Pomiankiewicz

Ewolucja struktury organizacyjnej polskiego systemu penitencjarnego
– przemiany – doświadczenia historyczne i współczesność
Evolution of the organizational structure of the polish penitentiary system
– changes – historical experiences and the present time 101

Anna Janus

Rozwiązania optymalizujące proces zarządzania w organizacjach
Solutions that optimize the management process in organizations 133

Marek Adamski

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) w procesie kształtowania
kapitału relacyjnego organizacji
Employee relations management (ERM) in the process of shaping the organization's
relational capital 161

Iwona Kordjak

Harmonijne środowisko pracy i wartościowe relacje interpersonalne
w Służbie Więziennej pod ochroną prawa

A harmonious work environment and valuable interpersonal relationships

in the Prison Service under the protection of the law 215

Anna Kunicka

Przeciwdziałanie postawom pasywno-agresywnym w zarządzaniu
zespołami funkcjonariuszy Służby Więziennej

Counteracting passive-aggressive attitudes in managing teams of Prison Service

officers. 243

Wstęp

Ideą powstania prezentowanej publikacji była potrzeba zapewnienia studentom Akademii Wymiaru Sprawiedliwości materiału pomocniczego, prezentującego treści związane z realizowaniem programu obejmującego problematykę zarządzania dla przygotowujących się do zajmowania stanowisk kierowniczych w Służbie Więziennej.

Oddawany w Państwa ręce podręcznik odbiega od powszechnie stosowanego wzorca takich opracowań – jego cechą szczególną jest to, że przedstawiając najważniejsze koncepcje teoretyczne dotyczące organizacji biznesowych, uwzględnia podejścia możliwe do wykorzystania w innego typu organizacjach, np. tych, których celem działania jest zaspokajanie innych niż ekonomiczne potrzeb społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań szeroko pojmowanej penitencjarystyki.

Przedstawia w sposób skomprimowany najważniejsze informacje stanowiące użyteczne narzędzie do przygotowania się do zajęć bądź powtórki materiału. Zasadnicza treść poszczególnych rozdziałów uwzględnia wyjaśnienia podstawowych terminów dotyczących teorii (wraz z odwołaniami do źródeł bibliograficznych) oraz interpretację zagadnień i zjawisk w kontekście aktualnie obowiązujących reguł sztuki zarządzania, ze zwróceniem uwagi na sytuację i uwarunkowania legislacyjne polskiej Służby Więziennej. Walorem szczególnym jest to, że przeprowadzona analiza najnowszych koncepcji, metod i narzędzi jest rezultatem połączenia studiów literaturowych z wiedzą praktyczną, będącą pochodną własnych doświadczeń zawodowych autorów, którzy mają duże i zróżnicowane doświadczenia w kierowaniu ludźmi i instytucjami.

Publikacja jest rezultatem realizacji zadań w ramach „Modernizacji systemu szkolenia kadry Służby Więziennej” w projekcie pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne”, finansowanym z Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 z programu „Sprawiedliwość”. Jest to projekt mający wesprzeć modernizację polskiego więziennictwa i w sposób racjonalny wprowadzić do niego zasady ochrony dynamicznej. Zarządzanie

przyjmuje obecnie różne oblicza, zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez cele, zarządzanie strategiczne itp. Jednak każda z tych koncepcji zaczyna się i kończy na człowieku. Nawet jeżeli tym człowiekiem jest jedynie manager, to jak każdy z nas ma on swoje mocne i słabe strony, pragnienia, cele, potrzeby i aspiracje.

W instytucjach penitencjarnych, podobnie jak w każdej instytucji totalnej, łatwo jest zapomnieć o tym, że wszyscy jesteśmy ludźmi. Dlatego tak ważna jest rola managerów, bo to przede wszystkim oni budują kulturę organizacyjną, wpływają na kontakty interpersonalne, co ważne – są inicjatorami ewolucji i przemian.

Mamy nadzieję, że zaproponowana praca nie będzie jedynie użytecznym podręcznikiem, ale również przyjemną lekturą.

Jakub Czarkowski

Anna Janus, Jakub Czarkowski

Prakseologiczna interpretacja pojęć istotnych dla funkcjonowania organizacji

Praxeological interpretation of concepts relevant to the functioning of an organization

Streszczenie:

Prezentowane treści stanowią materiał pomocniczy dla studentów oraz prowadzących ćwiczenia w ramach przedmiotów związanych z realizowaniem programu obejmującego problematykę zarządzania dla pracowników Służby Więziennej. Przedstawia w sposób skondensowany najważniejsze informacje o organizacji, strukturze itd., stanowiące użyteczne narzędzie do przygotowania się do zajęć, bądź powtórki materiału. Najważniejsze treści starano się nie tylko logicznie uporządkować, ale dobrać je w taki sposób, aby inspirowały do poszukiwania własnych odpowiedzi oraz sięgania po nową wiedzę służącą skutecznemu rozwiązywaniu problemów, monitorowaniu sytuacji i wdrażaniu metod służących rozwojowi organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, rozwój organizacji, menedżeryzm, funkcjonowanie organizacji

Abstract:

The presented content is supporting material for students and instructors of classes related to the implementation of a program covering management issues for employees of the Prison Service. It presents in a condensed way the most important information about organization, structure, etc., constituting a useful tool for preparing for classes or revising the material. The most important content was not only logically ordered, but also selected in such a way that it inspired the search for one's own answers and reaching for new knowledge to effectively solve problems, monitor the situation and implement methods for the development of the organization.

Keywords: management, organization development, managerialism, organization functioning

Wstęp

Zmiany w gospodarce współczesnego świata, zwłaszcza zwiększenie intensywności konkurencji i globalizacja firm, przyczyniły się do poddania weryfikacji stosowanych recept na skuteczne zarządzanie i wzmożenia poszukiwań nowych, modelowych rozwiązań. Menedżerowie mają świadomość nie tylko wzrostu znaczenia prakseologicznego hasła *wyzwalaj doskonałość z każdego poczynania*¹, ale także częściej niż kiedykolwiek wcześniej sięgają do prakseologii jako nauki o sprawnym i skutecznym działaniu, odwołującej się do sposobów stosowania przez ludzi określonych praktyk, które można też określać jako techniki działań świadomych i celowych, analizowanych z punktu widzenia ich skuteczności. Prakseologię często traktują jako „ogólną teorię organizacji”, wyjaśniającą najbardziej fundamentalne zależności, wpływające na zorganizowane działanie i stosowane w nim metody.² Powstające nowe koncepcje zarządzania przynoszą rozwój i profesjonalizację usług konsultingowych, w ramach których osoby doskonalące swoje kompetencje menedżerskie mogą zapoznać się z szeregiem nowych propozycji modelowych rozwiązań. Spowodowało to konieczność rzetelnego i analitycznego podejścia do wszystkich propozycji, bowiem, jak twierdzi K. Obłój, *dyscyplina zarządzania stała się rynkiem, na którym tysiące sprzedawców – akademików, konsultantów, przygodnych proroków, starając się przykuć na chwilę uwagę menedżerów, wymyśla nowe słowa i frazy, za którymi kryją się teorie, koncepcje, modele, rozwiązania*.³ W kontekście ogromnych wyzwań rzeczywistości, pełnej niepewności i często niesprzyjających zmian, warto w kontekście prakseologicznych założeń poddać refleksji znaczenie terminologii związanej z najważniejszymi aspektami zarządzania. Zarówno ci, którzy wkraczają na drogę zawodowych doświadczeń, jak również pragnący doskonalić sztukę zarządzania w celu szybszego i sprawniejszego wdrażania różnego typu rozwiązań, powinni poddać refleksji bazę terminologiczną ułatwiającą porządkowanie procesów zarządczych.

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 85.

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 200.

³ K. Obłój, *O definicji strategii raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2009, s. 3-4.

Organizacja, jej rodzaje i zasoby

Praktyka zarządzania wymaga precyzyjnego posługiwania się językiem specjalistycznym objaśniającym szereg zagadnień kluczowych, wśród których jednym z podstawowych jest **organizacja**. Termin ten w powszechnej interpretacji uznawany jest za pojęcie interdyscyplinarne, najczęściej stosowane w zarządzaniu, socjologii, ekonomii czy politologii. Mnogość interpretacji wynika także z możliwości spojrzenia z różnych perspektyw – w niniejszym opracowaniu istotne jest rozróżnienie organizacji w znaczeniu rzeczowym (instytucji lub przedsiębiorstwa) i procesów organizowania, oznaczających współdziałanie, nadawanie sensu i zmienianie rzeczywistości społecznej. W najbardziej popularnym, wzorowanym na teorii R.W. Griffina ujęciu, **organizacja** to *grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów*.⁴

Nowoczesne, bardziej rozbudowane, wnikliwsze spojrzenie na organizację pozwala widzieć ją jako *ustrukturalizowany, czyli uporządkowany w pewien sposób system (całość) złożony z czterech podstawowych elementów (podsystemów)*:

1. *Celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań.*
2. *Ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania.*
3. *Wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim.*
4. *Formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji*”⁵.

Również ta definicja nie wyczerpuje zakresu znaczeniowego pojęcia, ale pozwala na szeroki wachlarz odniesień do kolejnych, kluczowych terminów, takich jak **zasoby organizacji** czy **struktura organizacyjna** – najczęściej odnoszących się do sposobu działania oraz myślenia i ważnych dla kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, pozwalającej na określenie skutecznych modeli zarządzania, gwarantujących oczekiwaną efektywność.

⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 35.

⁵ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 17-18.

Wśród wielu znaczeń pojęcia „organizacja” można wskazać klasyczne sposoby postrzegania jej istoty: rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe oraz sposoby nowoczesne: systemowe i sytuacyjne.⁶ Wykorzystanie tych ujęć służy zrozumieniu rzeczywistości danej organizacji, poznaniu obowiązujących w niej reguł i prawidłowości, aby opracować system zasad służących jej efektywności. I tak:

- ujęcie rzeczowe – ułatwia identyfikację tożsamości danej organizacji, umiejscowienie w przestrzeni itd.
- ujęcie czynnościowe – odnosi istotę organizacji do określenia *najpierw celów działania, a następnie sprawienie, że jej działanie dąży do pewnego zamierzonego skutku i w końcu osiąga celowy rezultat, [...] do przestrzeni, w ramach której dokonują się procesy integrowania ludzi wokół zadań i problemów do rozwiązania, [...] do systemu mającego na celu osiągnięcie pożądaných celów przy użyciu pewnej kombinacji zasobów za pomocą określonego rodzaju działań.*⁷
- ujęcie atrybutowe – wskazuje na cechę każdego aspektu działań ludzkich, które są celowe, złożone z powiązanych ze sobą elementów, między którymi relacje nie są przypadkowe, tylko podporządkowane realizacji celu, przy czym zarówno cel, jak i struktura wewnętrzna są powiązane z otoczeniem, chociaż dają się w nim wyróżnić.⁸
- ujęcie systemowe – zwraca uwagę, że organizacja nie jest tylko zbiorem komórek, ale tworzą ją również ich wzajemne oddziaływania – struktury i procesy. Zakłada się przy tym, że *całość wywiera większy wpływ na funkcjonowanie swoich elementów niż odwrotnie, zaś zachowanie pracowników bardziej zależy od struktur i procedur, do których się dostosowują, niż od tego, jacy są, jakie mają predyspozycje, potrzeby itp. [...] Organizacje są uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi, złożonymi z podsystemów, które różnią się głównie możliwością przewidywania zachowań i reakcji na rozmaite oddziaływania.*⁹
- ujęcie sytuacyjne – poddaje w wątpliwość zasadność poszukiwania *uniwersalnie obowiązujących zasad i praw wynikających z teorii nauko-*

⁶ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41.

⁷ A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia, Wrocław 2005, s. 173 i nast.

⁸ B. Kowrygo, H. Górską-Warsewicz, M. Świątkowska, *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017, s. 10.

⁹ Ibidem, s. 28.

wych. [...] w nauce o organizacji nie ma bezwzględnie dobrych lub złych wzorców i metod, dlatego ważne jest rozpoznanie warunków, w jakich zastosowanie określonych technik może przynieść najbardziej oczekiwane rezultaty.¹⁰

Szczególnym przypadkiem organizacji jest instytucja – jak twierdzi Bogdan Wawrzyniak,¹¹ organizacja często podlega procesowi instytucjonalizacji czyli tworzeniu oraz wprowadzaniu wzorców działań dla utrwalania celów i struktur całości organizacyjnych.

W każdej organizacji wyróżniamy określone kategorie zasobów – umiejętność zarządzania¹² nimi pozwala na osiągnięcie przez organizację wymierzonych wyników finansowych. Stanowią one istotny element procesu kształtowania strategii, ponieważ jej charakter i możliwość formułowania różnych wariantów strategicznych wprost zależy od ich ilości, rodzaju i sposobu wykorzystania. Standardowo są to:

- Zasoby ludzkie – pracownicy organizacji (z uwzględnieniem przeszkolenia, doświadczenia, własności intelektualnej czyli: patentów, prawa autorskiego, know-how itd.).
- Zasoby rzeczowe – kapitał rzeczowy (technologie, budowle, maszyny, urządzenia itd.).
- Zasoby finansowe – środki trwałe i obrotowe, środki finansowe przeznaczone na finansowanie działalności bieżącej i rozwoju.
- Zasoby informacyjne – dane liczbowe i jakościowe pochodzące z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.
- Zasoby rynkowe – potencjał jaki organizacja posiada dzięki powiązaniu z rynkiem i klientami (marka, lojalność klientów, reputacja, kanały dystrybucji).
- Zasoby organizacyjne – technologia i procesy zarządzania, kultura organizacji, system komunikowania.

¹⁰ J. Karcz, *Organizacja jako system*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 220.

¹¹ B. Wawrzyniak, *Organizacja formalna zakładu pracy*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 23.

¹² Zarządzanie rozumie się tu jako proces, w wyniku którego [następuje] wykonanie określonych rzeczy sprawnie, skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i przez nich. Dokonuje się tego przez przekształcanie zasobów (osobowych, finansowych, materiałowych, technologicznych, informacyjnych) przy udziale planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, w wyniki (zamierzone i osiągnięte cele, wyroby, usługi, sprawność, skuteczność, efektywność, rozwój). Źródło: S.P. Robbins i D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 32.

- Zasoby relacyjne (nazywane też relatywnymi) – więzi z otoczeniem – umiejętność promowania, relacje z instytucjami i kontrahentami; odnoszą się do odbioru firmy przez otoczenie wewnętrzne lub zewnętrzne.
- Zasoby naturalne – np. woda, ziemia.

Wymienione wyżej zasoby oddziałują wzajemnie na siebie, ich stan powinien być na bieżąco analizowany i uzupełniany, gdy stwierdzimy lukę zasobową. Szczególnie istotne są zasoby wartościowe strategicznie czyli takie, które zapewniają organizacji skuteczne konkurowanie na rynku. Powinno się je szacować w odniesieniu do *gry sił rynkowych, łącząc umiejętności przedsiębiorstwa (co robi dobrze) z otoczeniem zadaniowym (jakie są wymogi rynku i co oferują konkurenci), są one najważniejsze, gdyż dzięki nim możliwe jest zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej*.¹³

Zasoby są obok umiejętności głównym elementem, jaki różnicuje organizacje między sobą, więc muszą być zawsze uwzględniane w procesie określania długookresowych działań konkurencyjnych oraz gromadzone i dobierane w konfiguracjach pozwalających na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Organizacje ze względu na ich cele zewnętrzne albo funkcję genotypową najogólniej dzielimy na:

- gospodarcze (nastawione na zysk),
- administracyjne (państwowe i samorządowe),
- użyteczności publicznej (szkoły publiczne, instytucje kulturalne, naukowe – z reguły niedochodowe – non-profit organizations),
- społeczne (partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia),
- militarne i policyjne (tzw. służby mundurowe służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego oraz zewnętrznego),
- religijne (kościół, klasztory, związki wyznaniowe)¹⁴.

Możemy wybrać inne kryteria, m.in.: domeny organizacji (np. produkcyjne, scalające, polityczne, adaptacyjne), formy własności (np. organizacje sektora publicznego, prywatnego, organizacje o własności mieszanej), typu relacji między uczestnikami organizacji a nią samą (np. przymusowe, utylitarne, normatywne), motywy podejmowania działalności (np. komercyjne, publiczne, społeczne) czy wielkości (duże, średnie, małe, mikro).

Niezależnie od tego, jakim kryterium się posłużymy, każda organizacja doświadcza przejścia przez kolejne stadia rozwoju, zwane **cyklem rozwoju organizacji**. Dokonywanie rzetelnej analizy cyklu życia gwarantuje

¹³ M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 52.

¹⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawca: C.H. BECK, Warszawa 2004, s. 38-39.

właściwą ocenę znaczenia zmian w organizacji oraz długość jej życia. Teoria organizacji i zarządzania przedstawia wiele jego modeli – bardzo prosty, łączący w sobie efekty analizy dziewięciu modeli, tzw. sumaryczny model życia organizacji stworzyli R.E. Quinn i K. Cameron. Wskazali oni na następujące wspólne etapy¹⁵:

I. Faza przedsiębiorczości – cechuje ją kreatywność, innowacyjność, dużo przedsiębiorczych działań, dostęp do zasobów i ich uzyskanie, mało planowania i koordynacji, utworzenie niszy w otoczeniu (na rynku).

II. Faza kolektywności – poczucie misji, rozwój zaangażowania w działania organizacji, czas rozwoju innowacji w duchu kolektywności, nieformalne komunikowanie i struktura, wysoka spistość.

III. Faza formalizacji i sterowania – stabilna i formalna struktura, instytucjonalizacja procedur, priorytetem staje się wydajność i utrzymanie sprawności.

IV. Faza przekształcenia struktury – decentralizacja, rozszerzenie zakresu działalności.

Bogatszą interpretację cyklu życia zaproponował L.E. Greiner, który wyodrębnił pięć faz, przy czym każda kończy się przewyciężeniem jakiegoś kryzysu prowadzącego do zmiany. Główną ideą tego modelu jest przekonanie, że znaczącym elementem procesu rozwoju organizacji są kryzysy, będące naturalnym przejawem dynamicznego ich rozwoju, wymuszające przełomowe zmiany dające szansę na szybszą ekspansję firmy. Obrazuje to poniższy wykres, na którym możemy w **pierwszej fazie (przedsiębiorczości)** zaobserwować kryzys przywództwa wymagający uporządkowania procesu zarządzania (zmodyfikowania standardów, procedur, struktury organizacyjnej itd.). To pozwala na przejście do **drugiej fazy (kolektywizacji)**, w której pojawiający się kryzys wymusza przyznanie klarownych zakresów obowiązków i odpowiedzialności ze zwróceniem szczególnej uwagi na delegowanie uprawnień na niższe szczeble kierownicze dla usprawnienia komunikacji i współdziałania. Powoduje to przejście do **fazy trzeciej (decentralizacji)**, dla której charakterystyczne jest usamodzielnianie się i budowanie własnej odrębności przez poszczególne komórki organizacyjne, co wywołuje kryzys związany z osłabieniem działania w imię wspólnych celów, powstaniem konfliktów interesów między kadrą zarządczą. Powodują to rozbieżne wizje sposobów realizacji celów, komunikacji itd., co wymaga wzmocnienia i uporządkowania systemu kontroli i monitoro-

¹⁵ R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, nr 1/1983, [za:] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 249.

wania efektów pracy poszczególnych komórek. Zapewnienie skutecznych zmian w tym zakresie przynosi dobre efekty przejścia **do fazy czwartej (formalizacji)**. Niebezpieczeństwem jest w niej tendencja do rozrastania się raportowania i innych elementów systemu biurokratycznego. Pojawiający się w takiej sytuacji kryzys wymaga eliminacji zbędnych działań, weryfikacji i uproszczenia istniejących procedur operacyjnych, wskaźników, procesów decyzyjnych, przeprowadzenia szeroko zakrojonej akcji zmiany kultury pracy całego zespołu pracowniczego. Jest to szansa na przejście do **piątej fazy rozwoju (rzetelnej współpracy)**, w której istotne jest zaufanie, współdziałanie i bardziej elastyczne organizowanie pracy, dostosowane do prawdziwych potrzeb.

Długowieczność organizacji¹⁶, czyli trwałość ich rozwoju (sustainability), należy współcześnie do najważniejszych wyzwań. Jedne z najświeższych badań (przeprowadzone w 2012 roku przez prezesa firmy doradczej Innosight, Richarda Fostera), które pozwoliły na zgromadzenie danych z blisko stu lat, pokazały, że średnia długość życia firm dramatycznie spada i że *przyspieszone tempo wzrostu przychodów firmy negatywnie koreluje z jej długowiecznością*.¹⁷ W tych i innych badaniach za najważniejsze warunki długotrwałego rozwoju i sukcesu rynkowego uznano:

- zdolności: funkcjonowania w warunkach sprzeczności, dokonywania syntezy cech różnych strategii, do eksperymentowania,
- umiejętność łączenia stałości ze zmianą – przechodzenia z „trybu” przetrwania w czasach turbulentnych na tryb rozwoju w czasach spowolnienia tempa zmian w otoczeniu,
- zdolność do relokacji zasobów i utrzymywania rezerwy finansowej umożliwiającej wielokierunkowe poszukiwania z jednoczesnym ograniczeniem skłonności do podejmowania ryzyka finansowego (prowadzenie zachowawczej polityki finansowej),
- dbałość o zdrowie organizacji przez systemowe myślenie, uczenie się i transformujące przywództwo, oparte na umiejętności lidera radzenia sobie z niepewnością, kompleksowością i zmianą,

¹⁶ Według raportu z 2016 roku najstarszą firmą jest japoński hotel Nishiyama Onsen Keiunkan, powstały w 705 roku – na świecie funkcjonuje ponad 5 tysięcy przedsiębiorstw o historii dłuższej niż 200 lat, z czego ponad połowa pochodzi z Japonii (56%). W Polsce jest takich firm 41, z których najstarszą jest Kopalnia Soli „Wieliczka” z 1044 roku. Źródło: A. Witek-Crabb, *Długowieczność organizacji – w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(368) z 2017, s. 160.

¹⁷ M. Reeves, L. Puschel, *Die Another Day: What Leaders Can Do About the Shrinking Life Expectancy of Corporations*, BCG Perspectives, July/2015, za: A. Witek-Crabb, *Długowieczność organizacji...*, op. cit., s. 162.



Źródło: A. Krystyniak, *Kryzys w organizacji Twojej firmy – słabość, czy „kłęska urodzaju”?*

Pobrano z: <https://www.linkedin.com/pulse/kryzys-w-organizacji-twojej-firmy-s%C5%82abo%C5%9B%C4%87-czy-kl%C4%99ska> (dostęp: 12.07.2023)

- wrażliwość na otoczenie (rozumiana jako zdolność do odczytywania wczesnych sygnałów zmian w otoczeniu), bliski kontakt z klientem, szczególnie tym najbardziej innowacyjnym, oraz staranie się, aby rozumieć jego potrzeby i kierunki rozwoju.
- troska o zachowanie ducha organizacji, jej najważniejszych wartości, które stanowią rdzeń tożsamości firmy i pozostają niezienne przez kolejne pokolenia pracowników i prezesów.¹⁸

Elementy i typy struktur organizacji

Podstawowe elementy organizacji to: **regulamin organizacyjny** (dokument kompleksowo regulujący porządek w organizacji i określający kompetencje każdej jednostki), **schemat organizacyjny** (przedstawiający strukturę firmy w sposób graficzny) i **opis stanowisk pracy** (wskazujący wymagania kwalifikacyjne wobec osób zajmujących poszczególne stanowiska oraz ich zakres obowiązków, wraz z zakresem odpowiedzialności

¹⁸ Ibidem, s. 163-164.

i uprawnień). Efektywne ukształtowanie tych elementów jest uwarunkowane świadomością, że organizację tworzą *wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów*,¹⁹ które uporządkowane w jakiś system tworzą określoną **strukturę organizacji**. Powszechnie rozumie się ją jako układ stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych wewnątrz organizacji oraz powiązań między nimi pozwalający na trafną interpretację formalnych relacji, zależności, podziału uprawnień i odpowiedzialności.²⁰ Jej znaczenie związane jest z precyzowaniem, jaki jest podział obowiązków w zespole, kto odpowiada za poszczególne zadania czy projekty, jakie są zasady koordynacji pracy i kontroli założonych celów w firmie, a przede wszystkim określona struktura powinna chronić przed chaosem informacyjnym. Na strukturę wpływają czynniki dotyczące samej firmy, ale też potencjał, złożoność i niepewność otoczenia. Formalną podstawą kreowania struktur organizacyjnych jest pragmatyka zarządzania (zarówno instytucjonalna, obejmująca regulacje sfery podmiotowej i organizacji wewnętrznej czyli statycznej, jak i procesów zarządzania, rozumianych jako formuły postępowania np. w planowaniu, diagnozie, podejmowaniu decyzji, monitoringu, controllingu, audycie itd.

Żeby kształt struktury spełnił swoje zadania należy przy jej konstrukcji za punkt wyjścia uznać podział pracy, wziąć pod uwagę takie czynniki, jak wzrost i złożoność przedsiębiorstwa oraz uwzględnić kilka istotnych zasad:

- **celowość** – polega na wyraźnym określeniu celów i ich podziału z ogólnosystemowych na cząstkowe;
- **minimalna złożoność** – struktura powinna być jak najprostsza i nieskomplikowana;
- **wykorzystanie potencjału ludzkiego** – przydzielanie osób na odpowiednie stanowiska; branie pod uwagę ich wykształcenia, umiejętności i predyspozycji;
- **jednolitość kierownictwa** – podleganie danej grupy pracowników tylko jednemu kierownikowi, który wydaje polecenia i przed którym pracownicy są odpowiedzialni służbowo;
- **dostosowanie do warunków zewnętrznych** – organizacja firmy powinna dostosować się do sytuacji zewnętrznych na rynku, np. do grupy klientów;

¹⁹ M. Bielski, *Podstawy teorii...*, op. cit., s. 35.

²⁰ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004, s. 65.

- **racjonalność nadzoru** – racjonalność wielkości zespołu, którym sprawnie może kierować pojedynczy przełożony;
- **specjalizacja** – grupowanie elementów struktury według możliwie jednorodnych zadań.²¹

Opinie ekspertów wskazują na dwa najbardziej ogólne wymiary struktury organizacyjnej: statyczny (podział ról, specjalizacja, więzi, hierarchia itp.) oraz dynamiczny (procedury organizacyjne w sensie wypracowanych w działaniu wzorców współpracy, komercjalizacji nowości, obsługi klienta itp.). Dociekając istoty statycznego wymiaru struktury organizacyjnej, pytamy o modułową budowę organizacji i cele kształtowania relacji pomiędzy jej elementami. Natomiast wymiar dynamiczny odnosi się do powiązań czynnościowych i funkcjonalnych, wymaga uwzględniania kreatywności, zmienności relacji, braku ciągłości, ruchomości celów, nieprzewidywalności – słowem odpowiedzi na pytanie: jak to działa?²²

Stosowanie powyższych zasad ma wpływ na jakość i efektywność parametrów strukturalnych powszechnie nazywanych cechami organizacji.²³

Są to:

- Konfiguracja – określa stopień rozbudowania i rozdrobnienia organizacji, spiętrzenie hierarchii organizacyjnej i rozpiętości kierowania; przedstawia liczbę, rodzaj, usytuowanie oraz kształt powiązań jednostek organizacyjnych i szczebli zarządzania.
- Centralizacja – wpływa na rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych (władzy), określa podział i wykorzystanie władzy organizacyjnej oraz koncentracje uprawnień do podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu hierarchii.
- Specjalizacja – dotyczy poszukiwania kryteriów właściwego podziału pracy i jego trwałości oraz dystrybucji obowiązków między jednostki organizacyjne i stanowiska pracy.
- Formalizacja – wpływa na kształt procedur formalnych, systemu wzorów i przepisów regulujących postępowanie w organizacji i na zakres, w jakim elementy organizacji są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych.

²¹ *Struktura organizacyjna w Twojej firmie – jak nią zarządzać?* <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-struktura-organizacyjna-w-twojej-firmie> (dostęp: 10.06.2023)

²² M. Hożej, *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, nr 65, Wyd. PW, Wrocław 1994, s. 7-9.

²³ S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 4, t. 49, 2013, s. 43.

- Standaryzacja – określa sposoby postępowania o charakterze powtarzalnej procedury, stopień ujednoczenia i typizacji zachowań, przejawiających się w rutynowych działaniach w określonych sytuacjach.
- Sieciowość – ma związek z wchodzeniem w sieci międzyorganizacyjne i rekonfiguracją ich układu.

Fundamentem struktury organizacyjnej są komórki organizacyjne, które R. Krupski interpretuje jako najmniejszą jednostkę organizacyjną, czyli *zespół ludzi składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, realizujący cel działania, zharmonizowany z celem danej organizacji*.²⁴ Zasadniczo wyróżnia się trzy podstawowe formy komórek organizacyjnych: liniową (w której obowiązuje zasada jednoosobowego zwierzchnictwa), funkcjonalną (bazującą na specjalizacji w kierownictwie – każdy może posiadać kilku zwierzchników wyspecjalizowanych w danej dziedzinie, co przejawia się w profesjonalizmie podejmowanych decyzji) i sztabowo-liniową (działalnością każdej komórki zarządza jeden kierownik, który sam odpowiada przed kierownikiem wyższego szczebla, od którego otrzymuje zadania. Przełożonego wspiera wyspecjalizowany aparat pomocniczy składający się ze specjalistów w różnych dziedzinach).

Charakter i układ komórek organizacyjnych ma wpływ na kształtowanie się różnych typów struktur organizacyjnych, które można kształtować według różnych kryteriów. Jednym z nich jest tzw. rozpiętość kierowania odnosząca się do liczby szczebli zarządzania. Mówimy wtedy o strukturach smukłych albo płaskich. **Smukła** bazuje na dużej liczbie szczebli zarządzania i silnej hierarchizacji, co stwarza możliwość bezpośredniego oddziaływania menedżera na pracownika oraz bieżącej i dokładnej kontroli pracy podwładnych a w tym. Wiąże się z tym jednak mała elastyczność oraz długi przepływ informacji, zagrożenie ich zniekształceniem i słaba możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian.

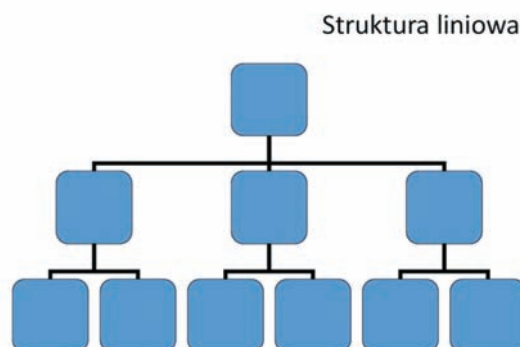
Struktura **płaska** charakteryzuje się bezpośrednim dostępem pracowników do decydentów, co zwiększa samodzielność pracowników, przyspiesza proces podejmowania decyzji i ułatwia motywowanie do większego zaangażowania, motywacji i kreatywności w pracy.²⁵

Bardziej popularna jest typologia struktur organizacyjnych oparta na kryterium odnoszącym się do więzi między jednostkami organizacyjnymi i ich współpracy *przy kojarzeniu informacji o zdarzeniach i zmianach, które zachodzą w różnych segmentach makrootoczenia i otoczenia konkuren-*

²⁴ R. Krupski, *Podstawy...*, op. cit.

²⁵ *Typy struktur organizacyjnych*. Pobrano z: https://slideplayer.pl/slide/2820160/#google_vignette (dostęp: 22.06.2023)

cyjnego.²⁶ Najprostszą formą jest **struktura liniowa** – przejrzysta, o hierarchicznej więzi organizacyjnej między komórkami kolejnych szczebli zarządzania, władza jest tu zazwyczaj scentralizowana. Oznacza to, że podejmowanie decyzji w takiej strukturze ma charakter jednoosobowy i należy do kierowników komórek organizacyjnych. Każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie, za co jest odpowiedzialny. W organizacjach o tego typu strukturze korzystna jest szeroka specjalizacja, ułatwiająca identyfikację szans wynikających ze zdarzeń zachodzących w otoczeniu, lepsza kontrola i koordynacja, ale zasadniczo kierownictwo ma tu zbyt wiele obowiązków i często zaniedbuje jakość komunikowania się ze względu na biurokrację. Jest to struktura charakterystyczna przede wszystkim dla małych przedsiębiorstw. Jej schemat²⁷ przedstawia się następująco:

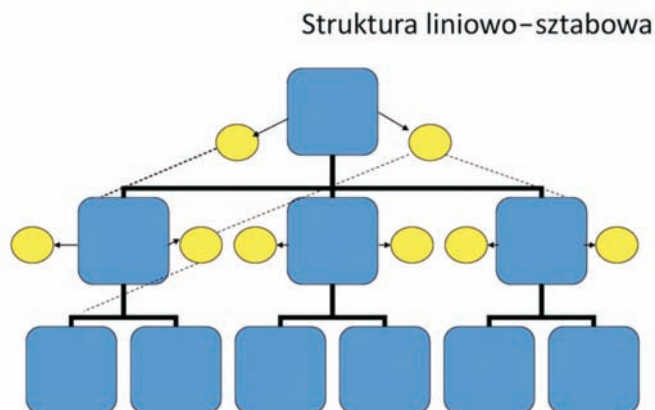


Próbie rozwiązania problemu ograniczeń struktury liniowej stanowi struktura **sztabowo-liniowa**, kształtowana w taki sposób, że w strukturze liniowej przy naczelnym kierownictwie i na średnim poziomie zarządzania tworzy się zatrudniające odpowiednich specjalistów jednostki sztabowe o charakterze preparacyjnym i doradczym, a ich zadaniem jest wykonywanie analiz i opracowanie sytuacji decyzyjnych dla kierowników. Jednostki sztabowe są wąsko i głęboko wyspecjalizowane, co wymaga ścisłej ich współpracy – najczęściej w tej strukturze problemem jest koordynacja międzyfunkcyjna. Strukturę tę stosuje się w przedsiębiorstwach dużych i średnich.

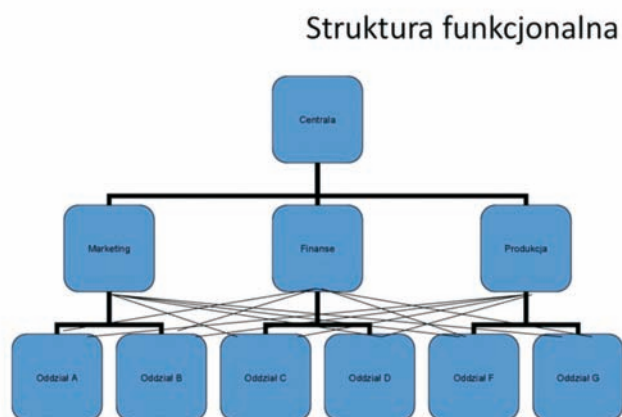
²⁶ J. Trzcielińska, *Struktura organizacyjna a poszukiwanie okazji rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 83/ 2021, s. 190.

²⁷ Źródłem wszystkich schematów przedstawionych typów struktur organizacyjnych jest opracowanie: K. Czajńska, *Organizacja ZZL w przedsiębiorstwie*, znajdujące się na stronie Europejskiej Wyższej Szkoły Biznesu: <https://ppt-online.org/423616> (dostęp: 10.06.2023).

Jej charakter oddaje schemat:

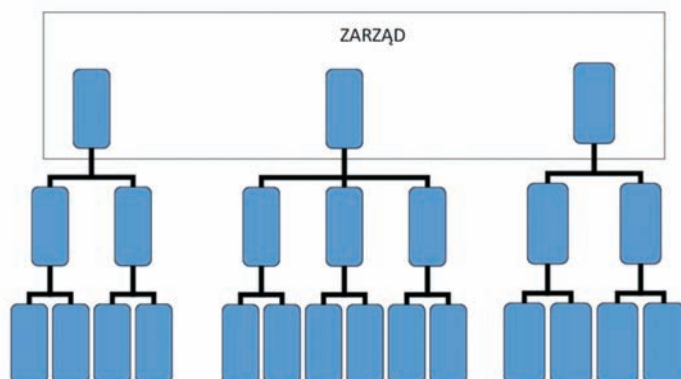


Kolejnym rodzajem jest **struktura funkcjonalna**, nazywana również strukturą typu U (unitary structure). Pracownicy są grupowani w silnie ze sobą powiązanych wydziałach funkcjonalnych, jak np. wydział produkcji, administracji czy marketingu. Wymaga koordynacji i nadzoru. W strukturze funkcjonalnej pracownik podlega więcej niż jednemu kierownikowi, odpowiedzialnemu za konkretny aspekt zarządzania, co powoduje trudności w precyzowaniu kompetencji kierownika potrzebnych do kierowania zespołem wykonującym poszczególne zadania. Zastosowanie tego typu struktury zapewnia wysoką efektywność wykorzystywania zasobów, ale bywa źródłem manipulacji poleceniami przez podwładnych, trudności w precyzowaniu odpowiedzialności i ocenianiu wyników oraz w koordynowaniu funkcji członków całej organizacji. Schemat tej struktury obrazuje poniższa grafika:



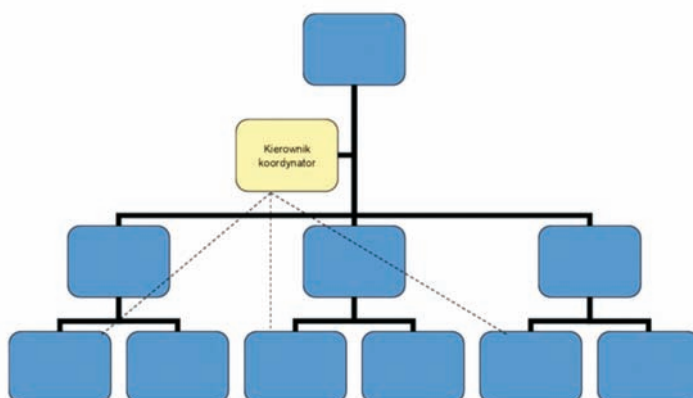
Odmianą struktury funkcjonalnej jest **struktura kolegialna**, w której ważniejsze decyzje podejmowane są przez zespół kierowniczy (zarząd):

Struktura kolegialna

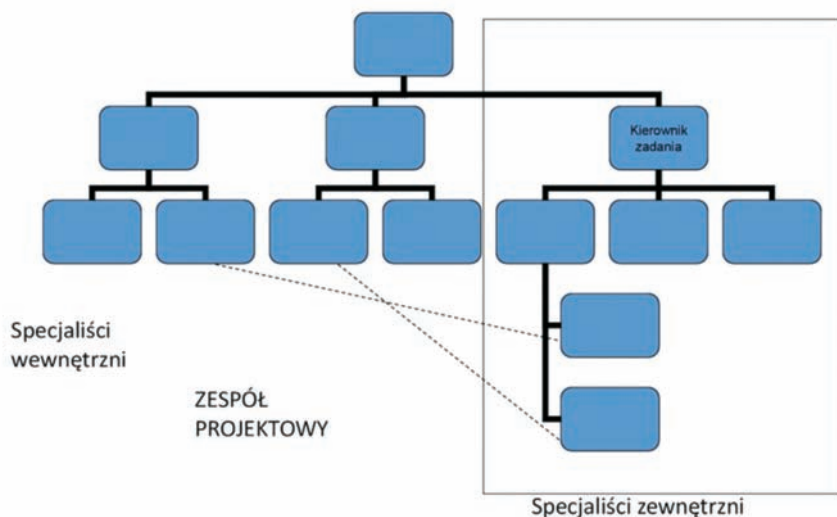


Dla istoty niniejszego opracowania ważna jest **struktura zadaniowa**, tworzona na zasadzie powoływania doraźnych zespołów do przeprowadzenia określonego przedsięwzięcia, zrealizowania konkretnego zadania czy opracowania projektu. Zarząd powołuje kierownika takiego zespołu, a on dobiera sobie realizatorów danego zadania. Strukturę taką powszechnie stosuje się we wszystkich typach przedsiębiorstw, czasem jest ona „nakładką” na struktury sztabowo-liniowe. Obrazują ją schematy:

Struktura zadaniowa (zadania nieskomplikowane)



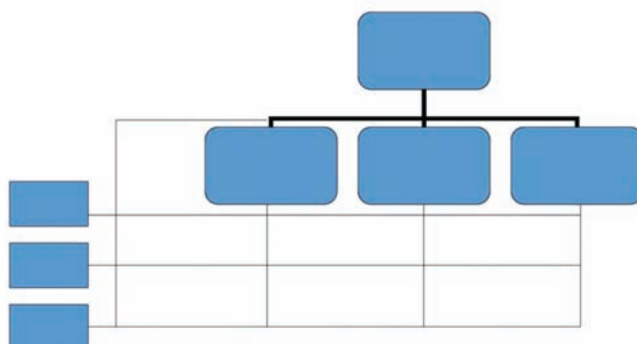
Struktura zadaniowa (zadania złożone, długookresowe)



Poszukiwaniu okazji sprzyja **struktura macierzowa** – macierz jest tu odzwierciedleniem struktury wielokrotnego podporządkowania. Stanowi narzędzie decentralizacji i daje możliwość kompleksowego skupienia się na szczegółowym problemie, ale wymaga dłuższego czasu podejmowania decyzji, co zwykle wiąże się ze skłonnością do decyzji kompromisowych i trudnościami z koncentracją na głównych celach.

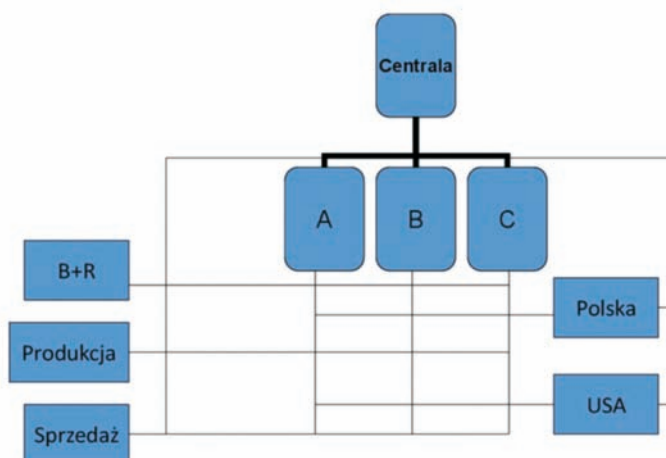
Istotą konstruowania takiej struktury jest połączenie kompetencji specjalistów funkcyjnych, dobrze zorientowanych w sytuacji panującej w makrootoczeniu, z wiedzą menedżerów grup produktów, klientów, rynków o otoczeniu konkurencyjnym. Kolumny macierzy oznaczają najczęściej stale powtarzane funkcje, zaś wiersze to wykonywane doraźnie zadania, jak np. nowego typu produkty. W macierzy każda komórka skupia się na wykonywaniu jednego zadania, co gwarantuje odpowiedni przydział specjalistów do zadań. Najczęściej każdy kierownik funkcjonalny odpowiada za wykonanie części zadania, jak gdyby pełnił rolę podwykonawcy, ale bywa też, że kierownik projektu zleca kierownikowi funkcjonalnemu przyporządkowanie osób do zespołów. Taka struktura najlepiej sprawdza się w firmach wdrażających nowe, wymagające projekty należące do klasy high-tech, co wymaga zatrudniania wysoko kwalifikowanych specjalistów w tej dziedzinie. Strukturę prezentuje schemat:

Struktura macierzowa



W rzeczywistości często występuje **struktura hybrydowa**, stanowiąca połączenie kilku typów struktur organizacyjnych, aby ułatwić kojarzenie gromadzonych przez służby funkcyjne informacji o zdarzeniach w segmentach makrootoczenia z informacjami od jednostek sztabowych kierowników przedsięwzięć o segmentach otoczenia konkurencyjnego. Zwykle jest to struktura macierzowa, w której kierownicy przedsięwzięć wspierani są przez ich jednostki sztabowe. Pokazuje to schemat:

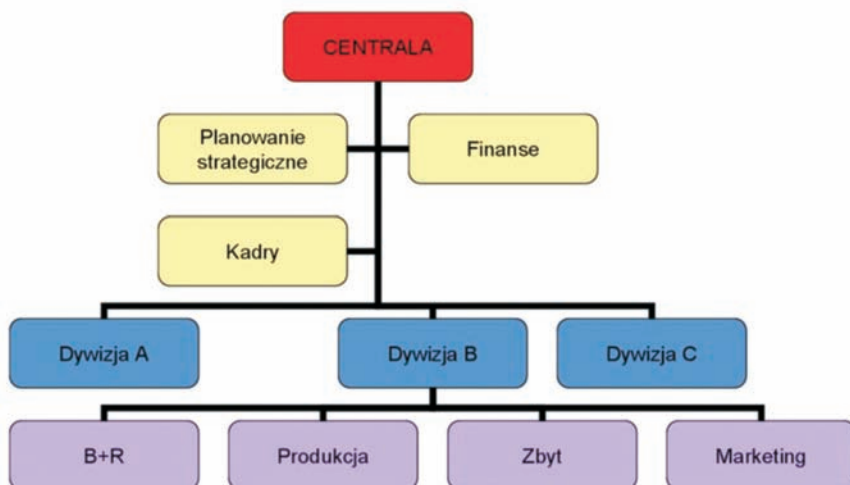
Struktura hybrydowa



Wartą uwagi jest też hierarchiczna **struktura dywizjonalna**, stosowana głównie w dużych firmach oraz korporacjach. Jej cechą charakterystyczną jest wyodrębnianie w organizacji maksymalnie samodzielnych dywizji (np. na podstawie regionu produkcji, typów produktów czy grupy

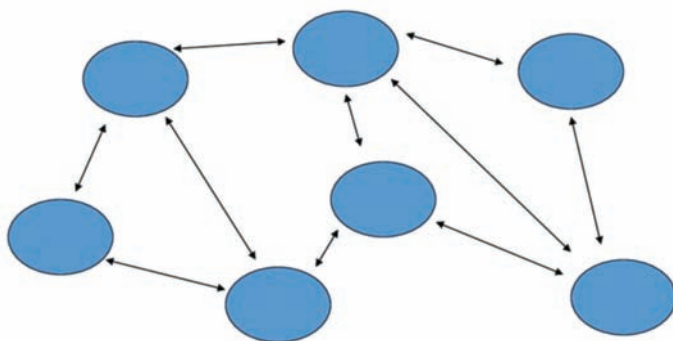
odbiorczej). Każda dywizja ma własnego dyrektora, a następnie menedżerów, kierowników i pracowników. Szefowie wszystkich dywizji podlegają dyrektorowi generalnemu:

Struktura dywizjonalna



Zważywszy na znaczenie zewnętrznych relacji przedsiębiorstwa, należy przyrzeć się jeszcze jednej propozycji: **strukturze sieciowej** oznaczającej nowe podejście do wdrażania strategii przedsiębiorstw. Jej fundamentem jest ścisła współpraca (w zakresie wymiany informacji, wiedzy itd.) wspierana przez odpowiednią technologię informacyjną i organizowana na zasadach partnerstwa w łańcuchu dostaw (supply chain partnering). Obrazuje to schemat:

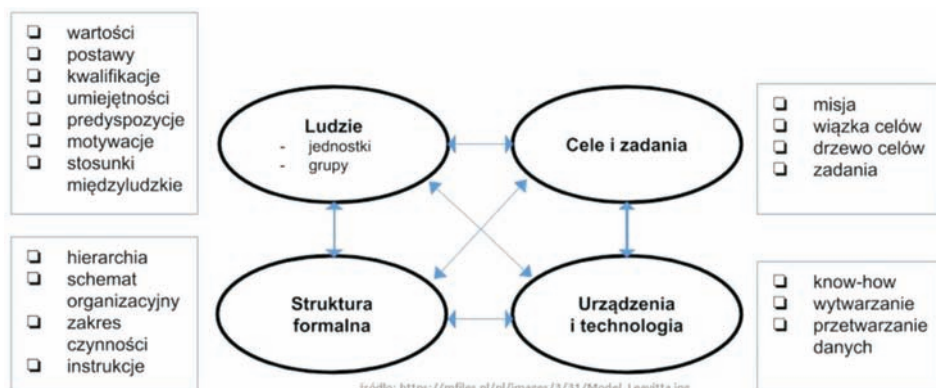
Struktura sieciowa



Dobra znajomość istoty i roli typów struktur pozwala nie tylko na projektowanie i usprawnianie relacji między poszczególnymi elementami, ale wręcz umożliwia tworzenie konkretnych modeli organizacji. Każdy model różni się poszczególnymi elementami lub sposobem zarządzania. Najbardziej uniwersalny model zaproponował H.J. Leavitt, który traktował organizację jako złożony system, w którym najważniejsze są, ściśle od siebie zależne, takie elementy jak:

1. Cele i zadania rozumiane jako funkcje pełnione na rzecz otoczenia
2. Struktura czyli wszystko co rozumiemy jako system komunikacji, schemat organizacyjny i układ pracy, hierarchię, zakres czynności itp.
3. Technika czyli narzędzia typu maszyny, oprogramowanie, komputery itd.
4. Ludzie nazywani aktorami czyli: kwalifikacje, umiejętności, postawy, motywacje stosunki międzyludzkie.

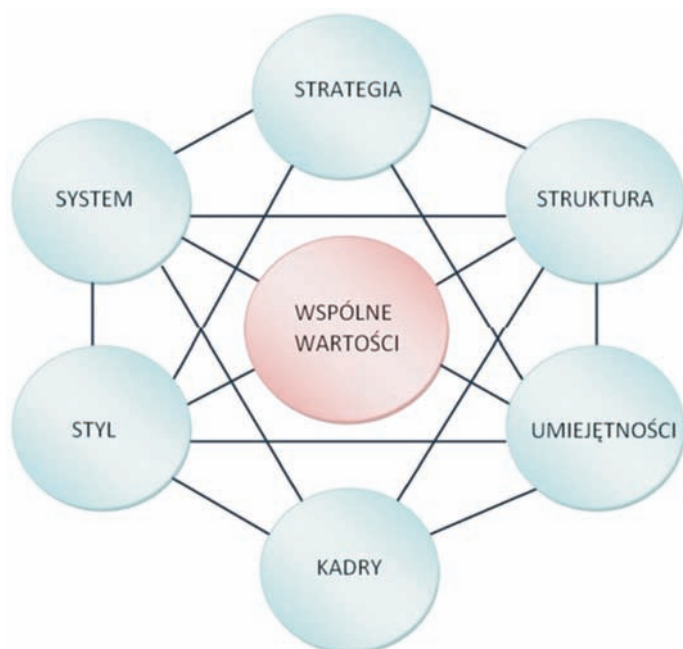
Występujące zmiany w jednym z powyższych obszarów pociąga za sobą zmiany kompensacyjne w innych.



Źródło: A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 44.

Model ten został rozwinięty w formę modelu 7S McKinsey, składającego się z siedmiu elementów niezbędnych do analizy wewnętrznego potencjału, pozwalających przewidzieć skutki przyszłych zmian i poprawiających wydajność firmy: struktury (structure), strategii (strategy), systemów/procedur (systems), umiejętności (skills), stylu (style), pracowników (staff) i wspólnych wartości (shared values).²⁸

²⁸ K. Firlej, *Modele systemów zarządzania – model Leavitta i Watermana w ujęciu holistycznym*. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/280318698_Model_e_systemow_zarzadzania_-_model_Levitt'a_i_Wattermana_w_ujeciu_holistycznym (dostęp: 22.04.2023).



Źródło: Plik:MODELS7S.jpg [w:] Encyklopedia Zarządzania, pobrano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Plik:MODELS7S.jpg> (dostęp: 22.05.2023).

Również na gruncie polskiej nauki powstała propozycja odnosząca się do kompleksowej analizy istoty organizacji. L. Krzyżanowski zaproponował pięcioelementowy model,²⁹ zarzucając H. Leavittowi, że pominął funkcję zarządzania, zdaniem Polaka najistotniejszej w organizacji. Tłumaczy on organizację jako stworzony przez ludzi układ zorganizowanego działania, względnie wyodrębniony z otoczenia. Założyciele organizacji, formułując jej misję, dobierają z otoczenia odpowiednie rzeczowe składniki i sami, albo przy pomocy wybranych projektantów struktury, ustalają zasady ich łączenia w różnych układach. Wyróżnia przy tym trzy podstawowe składniki, przedstawione jako nakładające się na siebie kręgi: ludzie, zasoby przyrody oraz zasoby techniczno-technologiczne. Na nie nakładają się trzy mniejsze (również nakładające się na siebie) obrazujące człon kierowniczy, wejścia i transformację oraz wyjścia, scalające ludzi z zasobami.³⁰

²⁹ M. Ścigała, K. Tworek, J. Martan, *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 68/2014, s. 415-416.

³⁰ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty – modele – metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 237 i nast.

Podejście L. Krzyżanowskiego uświadamia nam, że strukturę organizacji nie tylko należy traktować jako wewnętrzny ustrój skonstruowany na bazie podziału pracy, ale kształtując ją zgodnie z kryterium umyślności zachowań, należy wziąć pod uwagę istotę **więzi organizacyjnych**. Do podstawowych należą³¹:

- służbowe (hierarchiczne) – są fundamentem jasności co do odpowiedzialności, bezpieczeństwa i stabilności; łączą kierowników różnych szczebli zarządzania z podwładnymi, a ich istotą są uprawnienia przełożonych do ustalania zadań i wydawania poleceń podwładnym,
- funkcjonalne (niehierarchiczne) – mogą to być powiązania między wszelkiego typu doradcami, ekspertami, członkami jednostek sztabowych przy naczelnym kierownictwie i linią hierarchiczną, ale mogą też mieć formę więzi hierarchicznej pionowej: kierownicy są specjalistami w danej dziedzinie, a jednocześnie są kierownikami jednostki organizacyjnej i wykonują ogólne czynności kierownicze w stosunku do swoich podwładnych (kontrola, rekrutacja, motywacja itd.). Generalnie nie mają oni uprawnień do wydawania poleceń, ale mogą sugerować pewne posunięcia. Są to więzi wzajemnego uzupełniania się w ramach całości łączące ogniwa realizujące równoległe różne funkcje; ich istotą jest pomaganie przy wykonywaniu zadania,
- techniczne – polegają na wzajemnym uzależnieniu członków zespołu zwłaszcza w zakresie wymiany zasileń i (albo) informacji. Zasadniczo łączą stanowiska pracy uczestniczące w procesie wytwórczym, wynikające z podziału pracy, wyrażające się podczas realizacji wspólnego celu członków zespołu,
- informacyjne – polegające na obowiązku wzajemnego przekazywania informacji w celu podejmowania decyzji i realizacji zadań.

Powyżej zaprezentowana terminologia pozwala na zrozumienie metafory organizacji jako systemu społeczno-kulturowego, który wymaga odpowiedniej strategii zarządzania – istotnego elementu organizacji związanego z koncepcją działania organizacji w dłuższym okresie, w kontekście zoperacjonalizowanych głównych celów, obowiązujących reguł i metod działania. Teoretycy – specjaliści w dziedzinie zarządzania nie potrafią jednomyślnie wypowiedzieć się na temat zależności między strukturą a strategią. O strukturotwórczej roli strategii zazwyczaj mówią uczniowie i zwolennicy A.D. Chandlera, według którego strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla

³¹ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s.102.

zrealizowania celów.³² Każde to myśleć, że wpływa ona na mechanizmy planowania i podejmowania decyzji, określa domeny przedsiębiorstwa, które determinują strukturę organizacyjną i przebieg linii podporządkowania oraz kanałów komunikacji między kadrą kierowniczą a poszczególnymi działami.

Zwolennicy przeciwnej teorii (na czele z H. Mintzbergiem, definiującym strategię jako sposób kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem) przekonani są o strukturotwórczej roli strategii i celów.³³

Rodzaje i znaczenie strategii zarządzania

Strategia jest powszechnie uznawana za najważniejszy instrument zarządzania, odnoszący się do samoidentyfikacji organizacji, kształtowania jej tożsamości, bazujący na rzetelnej analizie danych o firmie i jej otoczeniu, stanowiący trwały wzorzec działania i spójny zbiór reguł działania oraz sposobów reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zazwyczaj składa się z czterech kluczowych elementów: misji definiującej cel i wartości organizacji, wizji nakreślającej oczekiwany przyszły stan, mierzalne cele i plan działania zawierający konkretne kroki niezbędne do podjęcia, aby osiągnąć wyznaczone cele. Na kształt strategii mają wpływ różne czynniki:

- związane ze specyfiką i własnymi zasobami danej organizacji – potencjał kadrowy (kompetencje i umiejętności pracowników), aspiracje lobby kierowniczego, potencjał finansowy i techniczny, innowacyjność (organizacyjna, produkcyjna i in.), elastyczność (zdolność do przystosowania się do zmian w otoczeniu),
- związane z klientem – np. bliskość kontaktu, zdolność do zaspokajania potrzeb, rynek funkcjonowania organizacji,
- związane z konkurencją i otoczeniem zewnętrznym – np. stabilność prawa, sytuacja społeczno-polityczna kraju, pozycja pieniądza, tradycje środowiskowe, logistyka itd.

Od innych programów działania praktykowanych w różnych organizacjach strategię odróżnia: odległy horyzont czasu (tak potrzebnego do wykonania planowanych czynności, jak i do wystąpienia oczekiwanych efektów), skupienie wysiłków na określonych zamierzeniach, układ decyzji zakładający podejmowanie wielu określonego typu (wzajemnie

³² P. Wołczek, *Strategia a CSR*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156/2011, s. 277.

³³ H. Mintzberg, *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs 1979, s. 25.

się wspierających) decyzji w konkretnym czasie, długoterminowe efekty decydujące o przetrwaniu przedsiębiorstwa, wszechobecność rozumiana jako ujęcie jakościowe skoncentrowane na koncepcji przyszłości firmy, uwzględniające konkretne zadania oparte na szerokim pasmie działań, od przydzielenia zasobów do codziennych operacji. Jej fundamentem są poszukiwane w procesie strategicznego wyboru odpowiedzi na pytania: o diagnozę organizacji, otoczenie, optymalne programy działania potrzebne do uzyskania maksymalnej funkcjonalności, pomiar efektów itd.

Typologia strategii w literaturze przedmiotu jest przedstawiana w zależności od rodzaju organizacji i jej priorytetów. W holistycznym podejściu do przedsiębiorstw najczęściej wspomina się o strategiach: penetracji rynku, komunikacji, produktowych, marketingowych, dystrybucji itd. Uszczegółowiając problem i odnosząc go do koncepcji wykorzystania kapitału intelektualnego w budowie przewagi konkurencyjnej, wymienia się siedem strategii bazowych:

1. Strategia sieciowa – bazująca na współpracy podmiotów tworzących sieć i konkurowaniu z innymi sieciami działającymi na tym samym rynku,

2. Strategia relacyjna – dotyczy kreowania i zarządzania zbiorem celowo dobranych relacji z różnorodnymi aktorami i generowaniu zysków na zasadzie długookresowych relacji,

3. Strategia technologiczna – odnosząca się przede wszystkim do innowacji technologicznych, które prowadzą do innowacji produktowych,

4. Strategia odmienności operacyjnej – wykorzystuje innowacyjność stosowanego systemu czynności,

5. Strategia rozwoju zasobów – zwłaszcza kapitału intelektualnego i innych, które stają się podstawą wprowadzania nowych produktów i usług na rynek,

6. Strategia pozyskania zasobów – tworzenie możliwości dostępu do nowych zasobów i konfigurowania ich z występującymi w przedsiębiorstwie,

7. Strategia kształtowania kultury organizacyjnej – związana z integrowaniem pracowników wokół celów przedsiębiorstwa, tworzeniem systemu wartości, świadczącego o unikalności firmy.³⁴

³⁴ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie Organizacji* (red. R. Krupski). „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2010, s. 188-189.

M. Bednarczyk dla organizacji publicznych proponuje³⁵:

1. Strategię administracyjną – opartą na systematyczności w tworzeniu procesu innowacyjnego w instytucji poprzez kreowanie pomysłów aż do ich implementacji,

2. Strategię oportunistyczną – neutralną rynkowo, odwołującą się do szczegółowej analizy gospodarki, przewidującą politykę pieniężną, stopy procentowe itd.,

3. Strategię imitującą – związana z rozpowszechnianiem innowacji,

4. Strategię akwizycyjną – związana z dynamicznym rozwojem organizacji poprzez przejęcia i fuzje,

5. Strategię inkubacyjną – ukierunkowaną na wspomaganie nowych przedsięwzięć i na ich stymulowanie.

W obydwu powyższych przypadkach istotne są dwa typy strategii: **marketingowa**, rozumiana jako zbiór zasad działania w celu efektywnego prowadzenia działalności i maksymalizacji zysku, oraz **kulturowa**, kształtująca mentalność pracowników i mająca na celu doprowadzić do odpowiedniego obrazu organizacji.

Podstawowa rola strategii marketingowej polega na wykazaniu przewagi wykonywanej usługi nad konkurencją. W przedsiębiorstwach rolą strategii marketingowej jest przekonanie potencjalnych klientów do zakupu konkretnego produktu i zwiększenie atrakcyjności oferty. Sukces strategii marketingowej większości instytucji publicznych najczęściej sprowadza się do pozyskiwania innych organizacji do współpracy, inwestorów, sponsorów itd.

Strategia kulturowa jest strategią kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej i odnosi się do trzech aspektów: kształtowania nowych doświadczeń, zwyczajów i nawyków, kreowania nowych konwencji, co wiąże się z pobudzaniem emocji, kreowaniem nowych modeli mentalności.

Rodzajów strategii można wskazać dużo więcej – istotne jest nie tyle ich ukierunkowanie i klasyfikacja, ile spójność między nimi a systemem zarządzania ludźmi. Inną typologię strategii w kontekście zasad polityki personalnej przedstawia poniższa tabela³⁶.

³⁵ W. Harasim, J. Dziewulski, *Strategia organizacji jako najważniejszy element efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w instytucjach publicznych*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 1/2016, s. 43.

³⁶ Ibidem, s. 45.

Tabela 1. Porównanie rodzajów strategii i zasad polityki personalnej

Metody zarządzania ludźmi	Strategia specjalizacji	Strategia dywersyfikacji	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania
Zadania wąskie	ukierunkowanie kapitału ludzkiego na wyspecjalizowane zadania, tzw. „wąski portfel specjalności”	szeroki zakres specjalności; podejmowanie prób optymalizacji „portfela umiejętności” i trudności zarządzania tym portfelem	specjalizacja w celu obniżki kosztów; tendencje do zmniejszania liczby nowozatrudnionych; akcent na technologię	różnorodność zadań; niestandardowe, unikalne produkty; nacisk na odczuwanie potrzeb klientów i sferę marketingu
Umiejętności	rutynowe wykonywanie dobrze sprecyzowanych umiejętności	efektywne spożytkowanie dobrze opanowanych kwalifikacji	uczenie się; zdobywanie wprawy w celu wzrostu wielkości produkcji	uczenie się specyficznych właściwości i „wartościowej” odmienności produktu
Doświadczenia	czerpanie korzyści z doświadczenia związanego z fazą rozwoju firmy	rosnące koszty koordynacji i zróżnicowania, konieczność dywersyfikacji strukturalnej	znaczenie doświadczenia; wzrastająca rola maszyn i automatyzacji	znaczenie pomysłowości; cenięcie kreatywności; krótki cykl życia produktów
Innowacyjność	mała wrażliwość na zmiany przy trosce o racjonalizację i obniżkę kosztów	wrażliwość na zmiany i działanie w kontekście międzykulturowym	potrzeba innowacji, pomysłowości i nowych technologii	duża wrażliwość na zmiany; elastyczność działań
Systemy	znaczenie w pracy dokładności, rzetelności, staranności i nagradzanie tych cech	systemy wynagrodzeń dostosowane do specyfiki branży, rynku, wyników przedsiębiorstwa	niskie zadowolenie; praca rutynowa; stymulowanie potrzeb i unikanie niezadowolenia pracowników	wynagrodzenie związane z kreatywnością i wspieranie zmian; premiovanie i wzmacnianie wynagradzania działu B + R; wynagrodzenie „gwiazd”

Metody zarządzania ludźmi	Strategia specjalizacji	Strategia dywersyfikacji	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania
Awanse	dominacja awansu hierarchicznego	różnorodne, poziome kariery pracownicze, w tym także globalne	zatrudnienie fachowców z zewnątrz	poszukiwanie i zatrudnianie ludzi wybitnie zdolnych
Wartości	nacisk na wartości związane z „poszukiwaniem doskonałości”	znaczenie postępu i umiejętności wyceny wartości firmy; umiejętność współpracy w procesach łączenia się firm	dramaty zwolnień; znaczenie technik typu out-placement	innowacyjność jako ważny element kultury organizacyjnej

Powyższe zestawienia pokazują, że organizacje są kształtowane na wiele sposobów, a przyjęte strategie determinują działalność taktyczną i operacyjną, określają metody i techniki zarządzania, zasady kierowania oraz procedury wykonawstwa. Kluczową rolę odgrywają w tym ludzie, a zwłaszcza menedżer – wizjoner, który tak pokieruje wszystkimi procesami zarządczymi, aby organizacja działała sprawnie i efektywnie.

T. Sztucki przekonuje, że skuteczność odgrywających tak istotną rolę strategii wynika między innymi z konsekwencji przestrzegania przy jej tworzeniu następujących zasad:

- wyraźnego określenia jej przedmiotu i ścisłego powiązania z wyznaczonymi do osiągnięcia celami,
- rzetelnego określenia kosztu realizacji strategii oraz relacji tego kosztu do oczekiwanych rezultatów z uwzględnieniem optymalizacji nakładów i długości czasu osiągnięcia celów,
- takiego zaangażowania zasobów w realizację strategii, aby możliwe było wprowadzanie szybkich i elastycznych zmian,
- uwzględniania w strategii akcji oraz reakcji na nowe uwarunkowania i powstałe zagrożenia,
- zaskakiwania konkurentów i uzyskiwania maksymalnych efektów.³⁷

³⁷ T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia, system działania*, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa 1994, s. 203.

Należy pamiętać, że budowa strategii jest procesem, który wymaga określonych umiejętności analityczno-diagnostycznych. W literaturze przedmiotu proponuje się różne schematy tego procesu, wśród których nadal za najbardziej interesującą i przydatną w praktyce uznaje się technikę zaproponowaną przez H. Ansoffa i E. McDonnella,³⁸ według której budowanie strategii ujęte jest w określone etapy uwzględniające takie stałe elementy, jak:

1. Misja organizacji (określa zasadniczy powód funkcjonowania organizacji, kierunki jej działalności oraz cechy oczekiwanego wizerunku),
2. Domena działania (określenie kto, co, kiedy i w jaki sposób będzie robił i komu oraz gdzie firma ma zamiar sprzedawać własne produkty, określają też, jak to wiąże się z globalną strategią organizacji),
3. Przewaga strategiczna (konkurencyjna), co wyraża założenie stałej konieczności poprawy i usprawniania,
4. Cele strategiczne, które wskazują, co konkretnie firma zamierza osiągnąć w następnych fragmentach czasu i pozwalają mierzyć, czy firma zbliża się do sukcesu,
5. Funkcjonalne programy działania stanowiące przełożenie koncepcji strategii na codzienne działania każdego pracownika, odnoszą się do każdego obszaru, w którym realizowane są fragmentaryczne elementy strategii³⁹.

Mając świadomość znaczenia wszystkich powyższych elementów, można konstruować proces budowy strategii, który najogólniej składa się z następujących etapów:

I. Przygotowanie uwzględniające: ustalenie interesów właścicieli, formułowanie celów, zorganizowanie zespołu strategicznego, zaangażowanie kluczowych osób z otoczenia oraz osób tzw. zaangażowanych w rozwój organizacji, podjęcie ewentualnej decyzji o zewnętrznym wsparciu (włączeniu konsultantów) w przygotowanie i wdrożenie strategii, określenie zakresu produktowo-rynkowego oraz horyzontu czasowego strategii, ustalenie harmonogramu prac nad strategią.

II. Identyfikacja i analiza stanu obecnego firmy obejmująca między innymi: wstępne wywiady z kluczowymi interesariuszami strategii, przygotowanie kwestionariusza pozwalającego na zebranie „twardych” danych o firmie, analizę dostępnych w firmie dokumentów.

III. Analiza otoczenia, między innymi: analiza sytuacji konkurencyjnej na rynku, analiza kluczowych trendów w makrootoczeniu.

³⁸ H.I. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 152-155.

³⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

IV. Analiza zasobów firmy.

V. Identyfikacja okazji i zagrożeń rynkowych bazująca na identyfikacji potencjalnych opcji rozwoju firmy.

VI. Ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii.

VII. Podejmowanie decyzji strategicznych i wybór wariantów strategii po weryfikacji jakości strategii, do czego kluczowym narzędziem jest symulacyjny plan biznesowy, uwzględniający wiele scenariuszy i przedstawiający ich skutki finansowe (strategia bez prognoz finansowych jest jedynie opowieścią).

VIII. Wdrożenie strategii związane z koniecznością prognozowania, układania scenariuszy, przeprowadzania obliczeń potwierdzających lub stwierdzających niewykonalność danej strategii, co skutkuje podjęciem ostatecznej decyzji co do wyboru konfiguracji opcji.

W praktyce oznaczenie granic między poszczególnymi etapami jest trudne, są one realizowane jednocześnie z wielokrotnymi powrotami do etapów wcześniejszych. Na pewno jednak punktem wyjścia musi być konkretyzacja wizji i misji. Wizja, stanowiąca modelową koncepcję przyszłej organizacji, bywa najczęściej definiowana jako *zbiór marzeń i wyobrażeń dotyczących odległej przyszłości przedsiębiorstwa*⁴⁰, jest fundamentem działań uczestników organizacji kreujących ją według swoich interesów i aspiracji. Misja zaś, stanowiąc określony zbiór wartości, uzasadnia ideę powołania organizacji do życia, określa co firma robi i dlaczego tak postępuje. stanowi o jej unikalności, wyróżnianiu się na tle konkurencji.⁴¹

Ciekawą interpretację schematu budowy strategii przedstawia rysunek na stronie 37.

Formułowanie i wdrażanie w życie strategii jest ściśle związane z zarządzaniem strategicznym – już w końcówce XX wieku J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert Jr. zarządzanie strategiczne nazwali procesem zarządzania *obejmującym opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów*.⁴² W różnych opracowaniach ten typ zarządzania znajduje odmienne odniesienia. U F. Krawca traktowany jest jako myślenie strategiczne związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej⁴³, J. Sutherland i D. Canwell, proponują interpretować zarządzanie

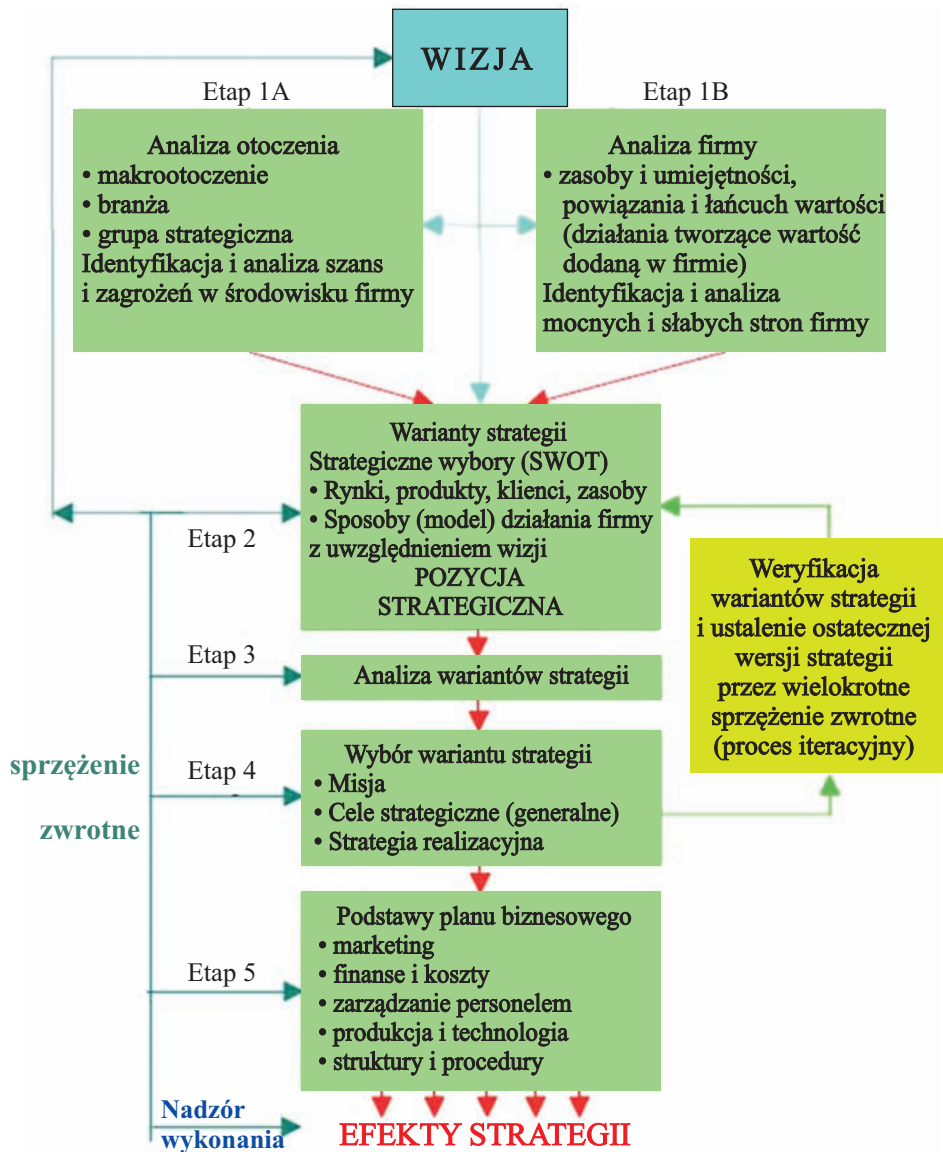
⁴⁰ A. Kaleta, *Misja we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej”, nr 3/2003, Wrocław 2003, s. 97.

⁴¹ Ibidem.

⁴² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 267.

⁴³ F. Krawiec, *Koncepcje myślenia strategicznego w firmie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2003, s. 3.

Proces formułowania strategii:



Unikalny system zasobów; Unikalny system umiejętności;
Unikalny system relacji wewnątrzorganizacyjnych i z otoczenia

Źródło: *Proces budowy strategii* pobrany z: <https://pisaniestrategia.wordpress.com/2019/07/29/proces-budowy-strategii/> opracowany na podst.: L. Berliński, *Wykłady i ćwiczenia z Zarządzania Strategicznego*, Politechnika Łódzka, wyd. Organizacji i Zarządzania, studia podyplomowe dla inżynierów, sem. III i IV, 1998/1999 i Ch. Hill, G. Johnes „Strategic Management”, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 5 (dostęp: 14.06.2023).

strategiczne jako proces mentalny związany z identyfikacją najważniejszych kwestii, selekcją kluczowych informacji, identyfikacją różnego rodzaju zależności, wzorów działania i interakcji, obserwowanie problemów i sytuacji w szerokim kontekście itp.⁴⁴

Tzw. „współczesne” podejście do zarządzania strategicznego stanowi w dużej mierze próbę odpowiedzi na wyzwania „Nowej Ekonomii”, którą u progu XXI wieku rozumiano jako symbol zmian wywołanych nastaniem pod koniec lat 90. XX wieku gospodarki elektronicznej bazującej na specjalistycznym zarządzaniu informacją. Dla zarządzania istotne jest to, że technologia informatyczna znacznie skraca czas przekazywania informacji i podejmowania decyzji. Konkretnie propozycje przedstawili twórcy tzw. **szkoły prostych reguł**,⁴⁵ stanowiących formę wskazówek, jak w konkretnych obszarach funkcjonowania organizacji wykorzystać zaistniałe sposoby. Reguły powinny być konkretne, proste do zrozumienia oraz obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji i bazować na wnikliwej analizie zarówno doświadczeń historycznych, jak ostatnich doświadczeń z uwzględnieniem nawet nietypowych informacji. Ich liczba powinna być ograniczona do kilkunastu (żeby nie stracić elastyczności zarządzania), więc jeśli zasadne wydaje się dodanie nowej reguły, należy zrezygnować z mniej ważnej zasady. Twórcami reguł powinni być pracownicy, którzy będą się nimi posługiwać w codziennej pracy. Należy na bieżąco je testować i weryfikować ich przydatność (oceniać, czy nie są ograniczające lub w jakiejś mierze uciążliwe). Formułując je, powinno się unikać abstrakcyjnych pojęć typu „strategiczny” czy „innowacyjny” oraz modnych jak na przykład „konwergencja”. Reguły powinny być aktualizowane wraz ze zmieniającą się organizacją i jej otoczeniem. Ich natura przekonuje, że w zarządzaniu strategicznym istotne jest minimalizowanie dystansu między kreatorami strategii a jej wykonawcami. Najłatwiejsze jest to w przypadku małych firm rodzinnych, w których jedna osoba obejmuje funkcje planowania i realizacji strategii. Największy dystans strategiczny

⁴⁴ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

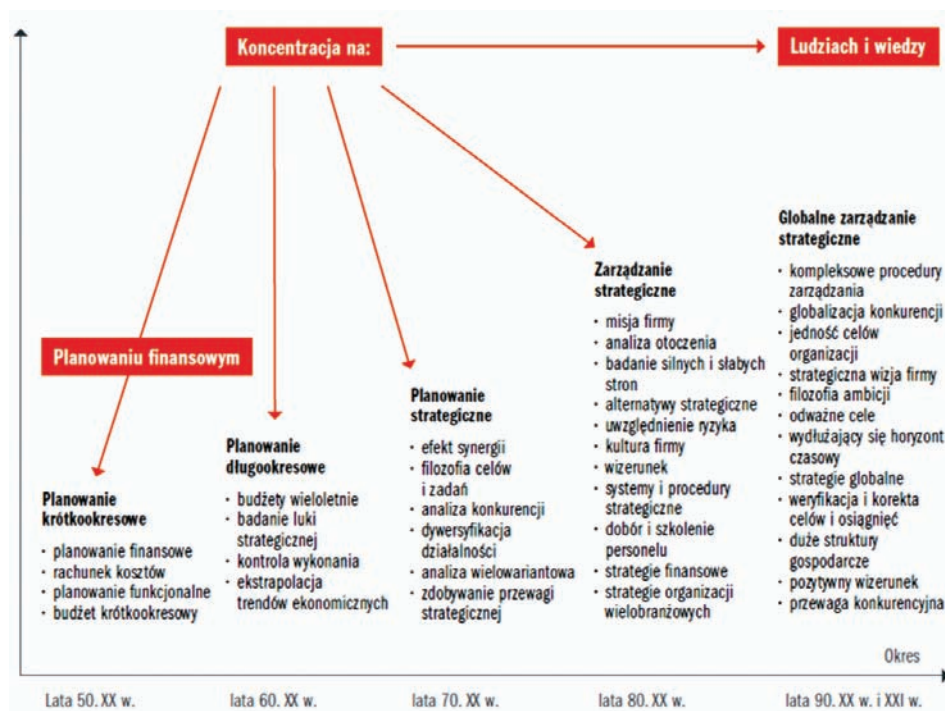
⁴⁵ K.M. Eisenhardt i D.N. Sull zaproponowali w miejsce złożonych mechanizmów zarządzających konstruowanie strategii organizacji w postaci tzw. prostych reguł, według których realizowane będą działania organizacji. Są to zasady: wykonawcze, graniczne, hierarchizujące, czasowe oraz rezygnacji, które według autorów są najbardziej przydatne w niepewnych sytuacjach decyzyjnych i skuteczne, gdy ważna jest elastyczność oraz krótkookresowe wykorzystywanie pojawiających się możliwości. Źródło: K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.

dotyczy anonimowych firm internetowych (tutaj w ogóle dylematem jest, czy tego typu firma może precyzyjnie określić swoją strategię) i wielkich przedsiębiorstwach sieciowych.

Wśród propozycji interpretacyjnych zasługujących na refleksję uwagę zwraca polska koncepcja W. Cieślińskiego, który w zarządzaniu strategicznym widzi proces informacyjno-decyzyjny, charakteryzujący się podejmowaniem decyzji o szerokim horyzoncie rzeczowym i długim horyzoncie czasowym, ale podkreśla przy tym znaczenie czterech atrybutów: myślenia równoległego (uwzględniającego wiele punktów widzenia), niespójności oznaczającej możliwość równoległego współistnienia wielu strategii, niepewności związanej z subiektywnością postrzegania zjawisk i komodyfikacji polegającej na jednowymiarowym traktowaniu poszczególnych opcji strategicznych i ich organizowaniu wokół konkretnego, jednego celu.⁴⁶

Ewolucję strategicznego myślenia prezentuje poniższy rysunek:

Ewolucja myślenia strategicznego



Źródło: <https://www.controllingirachunkowosc.pl/zarzadzanie/idea-zarzadzania-strategicznego> (dostęp: 09.09.2023)

⁴⁶ W. Cieśliński, *Postmodernizm a zarządzanie strategiczne*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 460.

Wyzwania współczesności, zwłaszcza dynamika postępu technologicznego i rozwój gospodarki opartej na wiedzy, wprowadzają do zarządzania strategicznego coraz więcej elementów związanych z elastycznością, kreatywnością i innowacyjnością organizacji. Zawsze etapem wstępnym procesu takiego zarządzania musi być identyfikacja podstawowych założeń, wartości, norm i przekonań – możemy to osiągnąć poprzez odpowiadanie sobie na pytania: kim jesteśmy? kim chcemy być? co jest dla nas ważne?... itd.

Kolejnym ważnym etapem jest analiza strategiczna – najbardziej znane, „klasyczne” jej metody to: macierze BCG i McKinseya. WOT, PEST czy analiza pięciu sił według M. Portera.⁴⁷ Należy traktować ją szerzej niż jest rozumiana, znacznie szerzej niż skodyfikowany zbiór metod, narzędzi i etapów postępowania – powinna przejawiać się w takim sposobie myślenia liderów, które polega na *dążeniu do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą wiele lat naprzód – stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację tych dążeń oraz gromadzić niezbędne do tego informacje, a także charakteryzować się wolą ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianą wizji tego przedsiębiorstwa i stanu jego otoczenia.*⁴⁸

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu na kolejnym etapie zarządzania strategicznego zwracają uwagę na konieczność dostosowywania decyzji przedsiębiorstw do zmian otoczenia w kontekście przewidywania przyszłości. Wyróżnia się tu następujące szkoły:

- **Planistyczną** – stawiającą na racjonalizm i uporządkowanie działań zgodnie z aspiracjami i wizją naczelnego kierownictwa. Planowanie ma zapewnić ostateczny kształt gotowej do wdrożenia strategii, która mówi, co, kto i jak ma zrobić.⁴⁹
- **Ewolucyjną** – budowanie strategii zależy od kultury organizacyjnej, historii, polityki głównych koalicji w ramach organizacji, oddziaływań

⁴⁷ Metody te zostały dokładnie opisane np. w: A. Witek-Crabb, *Warsztat stratega. Zbiór narzędzi dla trenerów i wykładowców zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

⁴⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 17.

⁴⁹ Przedstawicielami tej szkoły są: H.I. Ansoff – prekursor zarządzania strategicznego, R. Ackoff oraz K. Andrews. Źródło: A. Skorupka, *Zarządzanie strategiczne a filozofia cywilizacji*, „Management and Quality – Zarządzanie i Jakość”, 2022, vol. 4 No 1, s. 19.

otoczenia. Strategia organizacyjna jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych.⁵⁰

- **Pozycyjną** – skoncentrowaną na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, co punktem wyjścia czyni otoczenie firmy, a istotą strategii jest walka z konkurencją. Do sukcesu organizacji prowadzą dwie strategie: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie, które znacznie ogranicza swobodę konkurencyjną firmy, ale utrudnia atak konkurencji.⁵¹
- **Szkołę zasobów i kompetencji** – zakładającą, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności, a swoją przewagę konkurencyjną buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy, będące tym cenniejszymi, im bardziej można je obronić przed imitacją i substytucją ze strony rywali.⁵² Przedstawicielami tej szkoły są: G. Hamel, C.K. Prahalad oraz J. Kay.
- **Szkołę prostych reguł** – omówioną wcześniej, a która za istotę budowy przewagi konkurencyjnej uznaje umiejętność korzystania z przelotnych szans i tworzenie innowacyjnych strategii opierających się na prostych regułach.⁵³
- **Szkołę realnych opcji** – uznającą, że w warunkach skrajnej niepewności mogą powstawać racjonalne strategie jako zbiór realnych opcji posiadających odmienną wartość dla różnych organizacji w zależności od historii, zasobów i sytuacji w otoczeniu.⁵⁴

Istotą zarządzania strategicznego jest bezustanne poszukiwanie metod dostosowywania się poprzez modyfikację celów i sposobów ich realizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę na większą efektywność zarządzania strategicznego od zarządzania operacyjnego nie tylko ze względu na horyzont czasowy, ale również ze względu na inne aspekty, które obrazuje poniższa tabela.

⁵⁰ Przedstawicielami tej szkoły są: E. Wrapp, J.G. March, H. Mintzberg, J.A. Waters, J.B. Quinn, R. Pascal i R.A. Burgelman. Źródło: ibidem.

⁵¹ Głównym przedstawicielem tej szkoły jest M.E. Porter. Źródło: ibidem.

⁵² Przedstawicielami tej szkoły są: G. Hamel, C.K. Prahalad oraz J. Kay. Źródło: ibidem., s. 20.

⁵³ Do przedstawicieli tej szkoły zalicza się: R.A. Bettisa, C.K. Prahalada, C. Christensen, K.M. Eisenhardta, D.N. Sulla. Źródło: ibidem.

⁵⁴ Reprezentanci tej szkoły to: F. Black, M. Scholes, H. Courtney oraz T.A. Luehrman. Źródło: ibidem.

Tabela 2. Różnice między zarządzaniem operacyjnym a strategicznym⁵⁵

Zarządzanie operacyjne	Zarządzanie strategiczne
Skupia się na bieżącej działalności.	Skupia się na długotrwałym rozwoju organizacji.
Jego celem jest zapewnienie płynnej kontynuacji codziennych działań.	Jego cel to poszukiwanie nowych dróg rozwoju poprzez doskonalenie i innowacje.
Jeśli pojawia się konieczność wprowadzenia zmiany, problem taki rozwiązany jest <i>ad hoc</i> .	Dzięki niemu organizacja skupia się na planowym zarządzaniu zmianą.
Ułatwia dbałość o regularne dostarczanie usług lub produktów określonej jakości.	Wpływa na rozwój oferty, wzbogacenie jej o nowe usługi i produkty.
Decyzje podejmowane są jednorazowo lub według ustalonych procedur.	Decyzje podejmowane są przy uwzględnieniu ich długofalowych skutków.
Efekt – bieżąca stabilność.	Efekt – tworzenie przyszłych rozwiązań.

Źródło: *O co chodzi w zarządzaniu strategicznym*

<https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarzadzaniu-strategicznym> (dostęp: 12.08.2023).

Warto zauważyć, że wymiar zarządzania strategicznego odnosi się ewidentnie do wizji przyszłości, a operacyjnego do sposobu osiągania wyznaczonego celu w codziennej działalności – skupia się na bieżących zadaniach i projektach. Obydwa typy zarządzania są komplementarne. Zarządzanie strategiczne służy stabilizacji, ale też rozwojowi organizacji, wymaga regularnego gromadzenia obiektywnej wiedzy o samej organizacji i o jej otoczeniu. Powinno opierać się na myśleniu systemowym, czyli postrzeganiu organizacji jako złożonej całości, składającej się z wielu współzależnych elementów, wchodzących w relacje z otoczeniem. W strategii muszą więc zostać uwzględnione nie tylko działania programowe, lecz także potrzebni do ich realizacji ludzie, zasoby, struktury i systemy, zaplecze administracyjno-organizacyjne oraz finanse. Zarządzanie operacyjne ma fundamentalne znaczenie dla podejmowania decyzji strategicznych (podejmowania świadomych decyzji) i minimalizowania potencjalnego ryzyka, co pomaga osiągać lepsze wyniki.

Z komplementarnym podejściem do zarządzania strategicznego i operacyjnego ściśle wiąże się **zarządzanie w formie controllingu** wymagającego współpracy kontrolerów z menadżerami i zazwyczaj interpretowanego jako szeroko rozumiana kontrola (uwzględniająca aspekty

⁵⁵ *O co chodzi w zarządzaniu strategicznym* <https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarzadzaniu-strategicznym> (dostęp: 12.08.2023).

planowania, motywowania, sterowania i koordynacji).⁵⁶ Według K. Czubakowskiej⁵⁷ cele i zadania controllingu realizowane w ramach funkcji zarządzania przedsiębiorstwem to: planowanie procesów inwestycyjnych i produkcyjnych istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, dostarczenie informacji o zachodzących w nim procesach ekonomicznych, koordynacja działań przedsiębiorstwa we wszystkich sferach, regulowanie i kontrola realizacji przebiegów gospodarczych w relacji plan – wykonanie; sterowanie procesami gospodarczymi, zabezpieczenie przedsiębiorstwu aktywności, odpowiedniego poziomu zysku, gospodarności i ciągłego rozwoju. Moda na controlling związana jest z modą na innowacje oraz koniecznością podejścia kompleksowego do problemów występujących w przedsiębiorstwie. Ich współczesny wymiar wymaga systematycznego, koordynującego i integrującego przetwarzania ich przez controlling.

Zarządzanie strategiczne to dla wszelkiego typu organizacji najlepsza odpowiedź na takie wyzwania współczesności, jak⁶: rozwój gospodarczy, globalizacja rynków klientów i konkurencji, szybki rozwój nauki i techniki, postęp technologiczny (wzrost zdolności produkcyjnych), społeczne i kulturowe zmiany w otoczeniu itp.

Podsumowanie

W powyższym opracowaniu zinterpretowano wybrane, podstawowe pojęcia stosowane w teorii organizacji i zarządzania, związane z zarządzaniem w ujęciu ogólnym, w praktyce wymagającym kompleksowych, systematycznych i systemowych działań związanych z efektywnością funkcjonowania oraz doskonaleniem procedur zarządzania. Próba uporządkowania znaczących dla zarządzania terminów jest podyktowana nie tylko celami edukacyjnymi, ale ma swój wymiar praktyczny, związany ze wzrostem znaczenia racjonalnego prowadzenia firm oraz konieczności kooperacji podejmowanych w tym zakresie działań (planowania, księgowania, kontroli wykorzystania zasobów, oceny uzyskiwanych rezultatów), systematycznego utrwalania zasad efektywnego gospodarowania, a także zasad kierowania zespołami ludzkimi. Zaprezentowane treści przede wszystkim jednak stanowią narzędzie dydaktyczne, ujęte w formie tekstowo-graficznej dostosowanej do psychopoznawczych możliwości odbiorców na akademickim etapie kształcenia.

⁵⁶ B. Borucki, *Czym jest controlling i jakie funkcje pełni w firmie?* Pobrano z: <https://www.pb.pl/konferencje/finanse/czym-jest-controlling-i-jakie-funkcje-peelni-w-firmie-1148808> (dostęp: 12.08.2023).

⁵⁷ K. Czubakowska, *Budżetowanie w controllingu*, Wyd. ODDK, Gdańsk 2004, s. 12.

Bibliografia

- Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Ansoff H.I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990.
- Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawca: C.H. BECK, Warszawa 2004.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
- Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia, Wrocław 2005.
- Cieśliński W., *Postmodernizm a zarządzanie strategiczne*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje metody*, Akademia Ekonomiczna Wrocław 1998.
- Czubakowska K., *Budżetowanie w controllingu*, Wyd. ODDK, Gdańsk, 2004.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 4, t. 49, 2013.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
- Harasim W., Dziewulski J., *Strategia organizacji jako najważniejszy element efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w instytucjach publicznych*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 1/2016.
- Hopej M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, nr 65, Wyd. PW, Wrocław 1994.
- Kaleta A., *Misja we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej”, nr 3/2003, Wrocław 2003.
- Karcz J., *Organizacja jako system*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Kowrygo B., Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
- Krawiec F., *Koncepcje myślenia strategicznego w firmie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2003.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004.

- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty – modele – metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs 1979.
- Obłój K., *O definicji strategii raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2009.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, nr 1/1983, [za:] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Robbins S.P. i DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- Rybicki J., Pawłowska B., *Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Strategie Organizacji* (red. R. Krupski), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2010.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Skorupka A., *Zarządzanie strategiczne a filozofia cywilizacji*, „Management and Quality – Zarządzanie i Jakość”, 2022, vol. 4, No 1.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia, system działania*, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa 1994.
- Ściagała M., Tworek K., Martan J., *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 68/2014.
- Trzcielińska J., *Struktura organizacyjna a poszukiwanie okazji rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 83/ 2021.
- Wawrzyniak B., *Organizacja formalna zakładu pracy*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Witek-Crabb A., *Długowieczność organizacji – w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(368) z 2017.
- Witek-Crabb A., *Warsztat stratega. Zbiór narzędzi dla trenerów i wykładowców zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Wołczek P., *Strategia a CSR*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156/2011.

Netografia

- Borucki B., *Czym jest controlling i jakie funkcje pełni w firmie?* Pobrano z: <https://www.pb.pl/konferencje/finanse/czym-jest-controlling-i-jakie-funkcje-pelni-w-firmie-1148808> (dostęp: 12.08.2023).

- Czainska K., *Organizacja ZZL w przedsiębiorstwie*, Pobrano z: <https://ppt-online.org/423616> (dostęp: 10.06.2023).
- Firlej K., *Modele systemów zarządzania – model Leavitta i Watermana w ujęciu holistycznym*. Pobrano z: https://www.researchgate.net/publication/280318698_Modele_systemow_zarzadzania_-_model_Levitt'a_i_Wattermana_w_ujeciu_holistycznym (dostęp: 22.04.2023).
- Krystyniak A., *Kryzys w organizacji Twojej firmy – słabość, czy „klęska urodzaju”?* Pobrano z: <https://www.linkedin.com/pulse/kryzys-w-organizacji-twojej-firmy-s%C5%82abo%C5%9B%C4%87-czy-kl%C4%99ska> (dostęp: 12.07.2023).
- MODELS7S.jpg [w:] Encyklopedia Zarządzania, pobrano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Plik:MODELS7S.jpg> (dostęp: 22.05.2023).
- O co chodzi w zarządzaniu strategicznym* Pobrano z: <https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarzadzaniu-strategicznym> (dostęp: 12.08.2023).
- Proces budowy strategii* Pobrano z: <https://pisaniestrategia.wordpress.com/2019/07/29/proces-budowy-strategii/> (dostęp: 14.06.2023).
- Struktura organizacyjna w Twojej firmie – jak nią zarządzać?* Pobrano z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-struktura-organizacyjna-w-twojej-firmie> (dostęp: 10.06.2023).
- Typy struktur organizacyjnych*. Pobrano z: https://slideplayer.pl/slide/2820160/#google_vignette (dostęp: 22.06.2023).

Edyta Łyszkowska

Kultura organizacyjna – jej specyfika, profile, modele klasyfikacji

Organizational culture – its specificity, profiles, classification models

Streszczenie

Przedstawione treści zawierają rys historyczny kształtowania się myśli na temat istoty oraz roli kultury organizacyjnej, charakterystykę jej profili i modeli z uwzględnieniem różnych typologii i klasyfikacji. Przedstawiono też wybranych autorów oraz praktyków opisywanych koncepcji, powszechnie znanych jako wybitni teoretycy organizacji, managerowie oraz konsultanci zarządzania i badacze zależności między kulturą organizacyjną a jakością zarządzania czy istotnymi dla tej jakości zjawiskami naukowymi i społecznymi. Nie zabrakło też kontrowersyjnych postaci charyzmatycznych liderów, osiągających z jednej strony bardzo wysoką skuteczność, z drugiej będących przykładem poddawania się nadmiernej ambicji, której efektem były nieoptymalne i nieracjonalne decyzje.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kultura organizacyjna, profile kultury, modele kultury, rozwój organizacyjny, menedżeryzm, jakość zarządzania

Abstract

The presented content includes a historical outline of the development of thoughts on the essence and role of organizational culture, the characteristics of its profiles and models, taking into account various typologies and classifications. Selected authors and practitioners of the described concepts, commonly known as outstanding organizational theorists, managers and management consultants and researchers of the relationship between organizational culture and the quality of management or scientific and social phenomena important for this quality, were also presented. There were also controversial figures of charismatic leaders who, on the one hand, achieved very high effectiveness, and on the other hand, were examples of giving in to excessive ambition, which resulted in suboptimal and irrational decisions.

Keywords: management, organizational culture, culture profiles, culture models, organizational development, managerialism, management quality

Podwaliny historyczne

Badania nad kulturą rozpoczęły się na początku XX wieku. Jednakże różne nazewnictwo wprowadziło wiele kontrowersji i brak zgodności w opiniach badaczy tematu.

Początki kształtowania się wiedzy na temat kultury w miejscach pracy sięgają badań naukowców zajmujących się analizą stosunków przemysłowych. W literaturze przedmiotu zwrócono uwagę na socjologa Eltona Mayo, który jako jeden z pierwszych opisał zjawisko kultury na przykładzie pracownic montujących oporniki w fabryce Hawthorne Works (należącej do Western Electric Company w Stanach Zjednoczonych). Grupa badawcza **Eltona Mayo** w latach 1924-1932 przeprowadziła słynny **eksperyment**, podczas którego sprawdzała wpływ zmiennych warunków oświetleniowych na wydajność pracowników. Robotnice podzielono na dwie grupy: eksperymentalną, w której poprawiono oświetlenie w miejscu pracy, i kontrolną, pracującą cały czas w tych samych warunkach. Naukowcy w tym czasie obserwowali pracę robotnic, robili notatki, rozmawiali z nimi i badali efektywność pracy. W efekcie odnotowano zaskakujące wyniki, a mianowicie wydajność pracownic wzrosła w obu grupach. Co więcej, kiedy oświetlenie zostało przywrócone do stanu poprzedniego, zaangażowanie w pracę znowu wzrosło. Pracownice wytworzyły coś w rodzaju mentalności grupowej, jak również kultury pracy. Okazuje się, że zmiana warunków pracy nie miała wpływu na ich efektywność. Czynnikiem, które miały znaczący wpływ, była świadomość bycia obserwowanymi oraz okazanie im zainteresowania. Te bodźce wpłynęły na ich dowartościowanie, lepsze samopoczucie, docenienie i w rezultacie na zwiększenie efektywności pracy. Wniosek ten został potwierdzony przez inne badania przeprowadzone przez Eltona Mayo w tej samej fabryce. Sprawdzone tam wpływ akordowego systemu płac na wydajność pracy. Okazało się, że zatrudnieni wcale nie dążyli do maksymalizacji produkcji. Mieli stałe tempo pracy i utrzymywali je na tym samym poziomie. Wybicie się z grupy oznaczałoby stygmatyzację jednostki przez innych pracowników. Zatem współpraca i poczucie bycia częścią zespołu było ważniejsze niż wyższe zarobki⁵⁸.

Zjawisko, w którym dochodzi do zmiany ludzkiego zachowania wskutek świadomości bycia obserwowanym przez innych, nazywane jest **efektem Hawthorne'a** i wpływa ono na zafałszowanie wyników badań. Badanie to stanowiło przełom w rozumieniu roli mechanizmów społecznych

⁵⁸ <https://tomhrm.com/slownik-hr/efekt-hawthorne/>

w organizacji. Te badania, i kolejne po nich wykazały, że czynnik ludzki ma istotne znaczenie w zarządzaniu organizacją. Może też być ważniejszy w procesie podejmowania decyzji niż kwestie finansowe czy techniczne. Dlatego we współczesnych przedsiębiorstwach i globalnych korporacjach kładzie się istotne naciski na budowanie poprawnych relacji międzyludzkich, łączących pracowników w dobrze funkcjonujących zespołach bazujących na określonych wartościach i normach⁵⁹.

W 1938 roku Chester Irving Barnard⁶⁰ w pracy „Funkcje kierownicze” po raz pierwszy sformułował definicję **organizacji formalnej**, w myśl której jest to pewien system „[...] skoordynowanych świadomie działań lub sił dwóch lub większej liczby osób [...]” i **nieformalnej** jako ogół „[...] osobistych kontaktów i interakcji oraz skojarzonego z nimi łączenia się ludzi w grupy”, będącym tworem „[...] nieokreślonym i raczej pozbawionym struktury [...]”, charakterystycznej i będącej w każdej organizacji formalnej. Zaznaczył on, że organizacja nieformalna pełni istotne funkcje w organizacji formalnej, a mianowicie zapewnia jej komunikację i spójność „[...] poprzez regulowanie gotowości ludzi do służby wobec nich i stabilizowanie władzy obiektywnej”, oraz podtrzymuje w ludziach wspólną więź i „[...] poczucie osobistej integralności”. To dzięki organizacji nieformalnej tworzą się zwyczaje, tradycje będące podstawą powstania organizacji formalnej i ujednolicenia działań i sposobu myślenia⁶¹.

Proces powstawania organizacji formalnej i nieformalnej, w którym uczestnicy biernie przyjmują reguły w niej panujące, innymi słowy podlegają procesowi akulturacji (nabywania kultury), obserwowali w swoich badaniach Peter M. Blau (profesor socjologii na University of Chicago, Columbia University i University of North Carolina) i W. Richard Scott (profesor socjologii na Uniwersytecie Stanforda). Po publikacji w 1962 roku książka zatytułowana „Funkcje kierownicze” stała się jednym z tekstów założycielskich socjologii organizacji. Łącząc różne podejścia, zaprezentowano nowy przedmiot zainteresowania: formalną organizację. Blau i Scott podnieśli poziom analizy z uwagi wyłącznie na indywidualnych uczestnikach i grupach roboczych do szerszego

⁵⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 19.

⁶⁰ Absolwent Harvardu, wieloletni kierownik w American Telephone & Telegraph Company, prezes New Jersey Bell Telephone Company.

⁶¹ Ch. I. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Wyd. Nowoczesność, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997, s. 97 i 138.

rozumienia organizacji jako aktorów zbiorowych. Formalne organizacje służyły integracji badań nad formalnymi i nieformalnymi systemami⁶².

Znaczącym wydarzeniem było rozpoczęcie wydawania czasopisma w 1952 r. „Economic Development and Cultural Change”, publikującego również obecnie badania wykorzystujące nowoczesne podejścia teoretyczne i empiryczne do badania skutków różnych wymiarów rozwoju gospodarczego i zmian kulturowych.

W latach trzydziestych powstała **koncepcja rozwoju organizacyjnego** (OD – Organizational Development) na skutek odkrycia psychologów, którzy zdali sobie sprawę z tego, że struktury i procesy organizacyjne wpływają na zachowanie i motywację pracowników, koncepcja wskazywała kulturę, jako główne źródło rozwoju. OD to badanie i wdrażanie praktyk, systemów i technik, które wpływają na zmianę organizacyjną, których celem jest modyfikacja wydajności i kultury organizacji. Zmiany organizacyjne są zazwyczaj inicjowane przez interesariuszy grupy. Kluczowe pojęcia teorii OD obejmują: **klimat organizacyjny** (nastój lub unikalna „osobowość” organizacji, takie jak: postawy i przekonania, które wpływają na zbiorowe zachowania członków), **kultura organizacyjna** (głęboko zakorzenione normy, wartości i zachowania, które podzielają członkowie) i **strategie organizacyjne** (opisujące jak organizacja identyfikuje problemy, planuje działania, negocjuje zmiany i ocenia postęp). Kluczowym aspektem OD jest przegląd tożsamości organizacyjnej. Ojcem założycielem OD jest Kurt Lewin (1898-1947), który zmarł, zanim koncepcja stała się głównym nurtem w połowie 1950 roku. Od niego pochodzą idee dynamiki grupy i badań działania, które leżą u podstaw podstawowego procesu OD, a także zapewniają etos współpracy konsultant / klient. Instytucjonalnie Lewin założył „Research Center for Group Dynamics” (RCGD) w MIT, które przeniosło się do Michigan po jego śmierci⁶³.

W latach 1967-1973 holenderski psycholog społeczny i profesor socjologii na Uniwersytecie Maastricht Geert Hofstede przeprowadził badania na grupie 116 tysięcy menedżerów IBM (International Machines Corporation) z 67 krajów na temat zależności kultury organizacyjnej i kultury narodowej. Szczególnie cenne były propozycje wymiarów typologii kultur, które są podstawą wszelkich badań nad kulturą w organizacji.

⁶² P.M. Blau, W.R. Scott, *Formal organizations: a comparative approach*. Stanford University Press, Stanford, CA 1962.

⁶³ M. J. Hatch, M. Schultz (red.), *Organizational Identity: A Reader*. New York: Oxford University Press. 2004, s. 223-274.

Z kolei gospodarcze sukcesy Japonii po II wojnie światowej zaczęły przyciągać zainteresowanie badaczy kulturowych, którzy obserwowali zachowania pracowników japońskich i amerykańskich. Różnice w zachowaniach okazały się nie tak istotne, jak baza kulturowa norm i wartości. To prowadziło do wniosku, że efektywność organizacji można znacznie poprawić przez zmianę kultury organizacji.

W 1974 roku Roger Martin Keesing (ur. 16 maja 1935, zm. 7 maja 1993) – amerykański językoznawca i antropolog, najbardziej znany ze swoich badań terenowych nad ludem Kwaio z Malaity na Wyspach Salomona, napisał słynny artykuł „Theories of Culture”, jeden z około stu opublikowanych w trakcie jego kariery, definiujący i precyzujący pogląd na kulturę inspirowany językoznawstwem i myśleniem marksistowskim⁶⁴. Opisał on kulturę jako sposób życia, dzięki której wspólnota pracownicza może przetrwać i przystosować się do ogólnych, panujących w niej zasad. Napisał także kilka książek, wśród których najważniejszą jest *Cultural Anthropology: A Contemporary Perspective*, uważanej za jedną z najbardziej autorytatywnych ogólnych prac wprowadzających do tematu antropologii kulturowej.

W latach osiemdziesiątych nastąpiła eksplozja badań nad kulturą organizacyjną takich badaczy, jak: Morgan, Deal i Kennedy, Kilman, Frost, Peters, Waterman, Schein i inni. Ich spostrzeżenia są następujące:

1. Organizacja jest żywym organizmem z ludźmi gotowymi do działania, z potrzebami swoimi i uwarunkowanymi przez otoczenie i potrzeby chwili.

2. Organizacja w oparciu o takie przejawy kultury, jak: wartości, normy, rytuały zajmuje się wytworem dóbr i usług.

3. Organizacja jest często sposobem na życie: oferuje sens istnienia, realizuje potrzeby ludzkie oraz zapewnia tożsamość grupową (np. pracując w Coca-Coli).

Tom Peters i Robert Waterman oraz Terry Deal i Allan Kennedy doszli do konkluzji, że organizacje modelują masową umysłowość, co nie jest zaskoczeniem w myśl powszechnej globalizacji korporacji⁶⁵. Książki Petersa i Watermana *In Search of Excellence* oraz Deala i Kennedy'ego *Corporate Cultures* do dzisiaj stanowią inspirację dla wielu menedżerów.

⁶⁴ R. M. Keesing, *Theories of Culture, Annual Review of Anthropology*, t. 3, s. 73-97.

⁶⁵ R. Waterman, T. Peters, *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982. Polskie wydanie: R. Waterman, T. Peters, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Warszawa 2011. A.A. Kennedy, T.E. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York 1982.

Głównym przesłaniem tych publikacji jest uniwersalna recepta na sukces organizacyjny, związana z umiejętnym zarządzaniem kulturą organizacyjną poprzez złote zasady doskonałości. Ma to doprowadzić do silnej identyfikacji celów indywidualnych pracownika z wartościami charakterystycznymi dla organizacji, co ma zagwarantować jej sukces finansowy (zob. tab. 1 i 2).

Tabela 1. Osiem zasad doskonałości T. Petersa i R. Watermana

Pierwsza: Nastawienie na działanie: preferencja do robienia czegoś – czegokolwiek – zamiast stawiania pytań przez kolejne rundy analiz i raportów.

Druga: Bądź blisko klienta – ucz się jego preferencji i troszcz się o nie.

Trzecia: Autonomia i przedsiębiorczość – dzielenie korporacji na małe przedsiębiorstwa oraz zachęcanie do niezależnego i konkurencyjnego myślenia.

Czwarta: Wydajność dzięki ludziom – budowanie u każdego z pracowników świadomości tego, że jego wysiłek jest bardzo ważny i że będzie miał udział w sukcesie całej firmy.

Piąta: Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami – dbanie o to, aby kierownictwo było zaangażowane w kluczowe sprawy firmy.

Szosta: Robienie tego, na czym się znamy, i ukierunkowanie na to, na czym firma zna się najlepiej.

Siódma: Prosta forma, niewielka liczba personelu administracyjnego oraz osób na wyższych szczeblach.

Ósma: Współwystępowanie luźnych i sztywnych właściwości organizacyjnych – rozwijanie takiego klimatu, w którym istnieje presja na centralne wartości przedsiębiorstwa, połączona z tolerancją dla wszystkich pracowników, którzy akceptują te wartości.

Źródło: tłum. M. Zawadzki na podstawie: R. Waterman, T. Peters, *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982

Tymczasem, jak konstatuje Michał Zawadzki w artykule „Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej”, parafrazując Mattsa Alvessona, „traktowanie kultury organizacyjnej w sposób instrumentalny – jedynie jako zasobu stanowiącego narzędzie realizacji celów – powoduje niehumanitarne konsekwencje na płaszczyźnie funkcjonowania organizacji”⁶⁶. Potwierdzają to badania Gideona Kundy, które wskazują, że zarządzanie kulturą oparte na tego typu zasadach powoduje tworzenie monokultury w organizacji, o jednolitych

⁶⁶ Zob. M. Zawadzki, *Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2015, 16, z. 3, s. 275-29; M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (2nd edition), London 2013.

poglądach, bierności, w rezultacie prowadzącej do utraty podmiotowej autonomii przez pracowników⁶⁷.

Kultura organizacyjna użyta jako mechanizm kontroli skutkuje redukcją racjonalności poznawczej pracowników, prowadząc do ich konformistycznych postaw, którzy w rezultacie zgadzają się na wszystko⁶⁸. Ten styl zarządzania Hugh Willmott przyrównuje do totalitarnego systemu zarządzania opisanego w *Roku 1984* przez George'a Orwella i nazywa go **korporacyjnym kulturyzmem**. Jego cechą charakterystyczną jest tworzenie homogenicznej kultury organizacyjnej⁶⁹, wykorzystując autonomię pracownika jako sojusznika w dążeniu do ekonomicznego sukcesu organizacji (autonomiczna podmiotowość jednostki traktowana jest jako centralny zasób, którym można zarządzać i manipulować).

Tabela 2. Składniki pomyślnej zmiany organizacyjnej według T. E. Deal'a i A. A. Kennedy'ego

1. Spraw, aby za proces zmiany odpowiedzialny był bohater.
2. Rozpoznaj realne zagrożenia w otoczeniu zewnętrznym organizacji.
3. Spraw, aby rytuały zmiany stały się jej najważniejszymi składnikami.
4. Zapewnij szkolenia w zakresie nowych wartości i wzorów zachowań.
5. Sprowadź z zewnątrz szamanów.
6. Zbuduj przejrzyste symbole dla nowych sposobów działania.
7. Kładź akcent na bezpieczeństwo w ciągu zmiany.

Źródło: tłum. M. Zawadzki na podstawie: A.A. Kennedy, T.E. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York 1982, s. 175-176.

W 1984 roku Paul Bate w swojej publikacji nawiązał do analizy stosunków międzyludzkich w instytucjach i twierdził, że są one zdeterminowane kulturowo. Przeanalizował, w jaki sposób kultura organizacyjna może działać jako przeszkoda w zmianie i rozwiązywaniu problemów. Problematyczne cechy badanych kultur określił jako sześć orientacji kulturowych, ustalając związki między kulturą organizacyjną a orientacją na zmianę.

⁶⁷ G. Kunda, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, PA, 1992.

⁶⁸ H. Willmott, M. Alvesson, *Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, „Journal of Management Studies” 2002, 39(5), s. 619-644.

⁶⁹ H. Willmott, *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations*, „Journal of Management Studies”, special issue, July 1993, s. 515-552.

Nie przecząc istnieniu różnic, skoncentrował się na aspektach kultury, która łączy ludzi wspólnymi elementami, działając jak „klej społeczny” utrzymujący organizację w całości⁷⁰.

Nawiązuje do tego popularny model kultury E. H. Scheina, który oprócz funkcji zewnętrznej (adaptacyjnej) kultury organizacji, wskazuje na funkcję wewnętrzną (integracyjną), spajającą pracowników⁷¹.

Profile kultur

Organizacje rozwijają się, chorują, zdrowieją i upadają. Posiadają też zdolność regeneracji, odnowienia swojego kodu genetycznego poprzez stworzenie nowej kultury⁷².

W literaturze przedmiotu istnieje wiele typologii, klasyfikacji. Levinson dowodził, że każda firma ma swoją indywidualną osobowość, dlatego tak różna może być realizacja tego samego działania. Wymienia firmy: agresywne, dynamiczne, innowacyjne, męskie, konserwatywne, czy kobiece. Zauważył też, że w każdej organizacji może wystąpić kryzys. Jednak, aby mu zaradzić, potrzebna jest najpierw diagnoza, podczas której należy ustalić: dane genetyczne (fakty i kondycję finansową firmy), dane historyczne (tło kryzysu) oraz dane do interpretacji (bazują na wiadomościach, sumienności pracowników, ich uprzejmości). Zanim jednak zostanie rozpoczęta diagnoza i zebrane dane historyczne, to mając nawet niewiele dostępnych informacji, można określić, w jakim profilu znajduje się dana organizacja.

Zatem warto przyjrzeć się innym klasyfikacjom, które są dostępne w zakresie poruszanej tematyki. W profilach kultur zostaną opisane **typologie jednowymiarowe**, oparte na jednej zmiennej, którą uważa się za kryterium kluczowe i bazując na nim, przedstawia dwie alternatywne kultury⁷³, np. kultura jawna i kultura ukryta. Natomiast **kultury wielowymiarowe** zostaną opisane w modelach kulturowych, tworzonych w oparciu o więcej niż jedno kryterium kluczowe.

⁷⁰ P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies”, 1984, nr 5.

⁷¹ E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.

⁷² L. Zbiegień-Maciąg, op. cit. s. 52.

⁷³ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo, C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 18.

1. Kultura jawna i ukryta

Alfred Kroeber i Clyde Kluckhohn wyodrębnili dwa aspekty kultury: jawną i ukrytą. Według nich **kultura jawna** to coś, co dana organizacja z trudem zdobyła, jest tego świadoma oraz skłonna to coś odtwarzać. Na przykład mogą to być świadomie uznawane normy, które są wymagane przez daną firmę. Natomiast reguły myślenia, których ludzie mogą sobie w ogóle nie uświadamiać, gdyż w postępowaniu ich są czymś naturalnym, są **kulturą ukrytą**. To one decydują o tożsamości i trwałości kultury. Często tworzą ukryte wzory kulturowe, które jednostka dzieli ze zbiorowością i są one niejako naturalnym sposobem postępowania. Jednocześnie są nieuświadomione, ze względu na ich ukryty charakter, funkcjonują poza granicami świadomości⁷⁴.

Ten podział jest często w literaturze łączony z kulturą obiektywną i subiektywną autorstwa Harry'ego C. Triandisa. Według niego kultura obiektywna to konkretne i obserwowalne elementy, instytucje i struktury społeczne. Odnosi się to do widocznych, dotykalnych elementów kultury, takich jak kolorystyka, logo firmy, styl ubierania się, przedmioty, które wytwarzają ludzie. Natomiast kultura subiektywna dotyczy niewidocznych aspektów takich jak wartości, postawy, normy zachowania, role społeczne. Pojęcie kultur: ukrytej, jawnej, subiektywnej, obiektywnej były też wykorzystywane w modelu góry lodowej.

2. Kultura silna i słaba

Coraz częściej dokonywany jest podział na kultury silne i słabe. **Silne kultury** charakteryzują się mocno zakorzenionymi wartościami w organizacji, rozbudowanym systemem motywacyjnym, stałą strukturą organizacyjną, silną tożsamością i wysokimi standardami pracy. W tych kulturach można zauważyć mniejszą płynność kadr, a w stosunku do pracowników – jasno określone oczekiwania.

Czasami silna kultura organizacyjna może zdominować strukturę organizacyjną firmy. Może narzucić podwójnie obowiązujące standardy (z tym, że te wykreowane przez kulturę organizacji będą dominujące). Kultura organizacyjna jest w stanie wykreować autorytety, inny podział pracy, inny zakres obowiązków, które mogą współistnieć z tymi formalnymi niby obowiązującymi w organizacji. Jeżeli organizacja dąży do posiadania silnej kultury, a posiada wiele subkultur, to jest to przeszkoda, która

⁷⁴ A. Kroeber, *Istota kultury*, Warszawa 2002, s. 166.

może ten proces zniszczyć. Subkultury same w sobie składają się z odrębnych systemów wartości, norm i celów uniemożliwiających jednocześnie stworzenie zintegrowanej i spójnej organizacji, która jest bazą do stworzenia silnej kultury firmy.

Silna kultura organizacyjna niesie z sobą pozytywne i negatywne konsekwencje. Jeżeli silna kultura przyczynia się do odniesienia sukcesu przez organizację (poprzez zwiększenie produkcji, osiągnięcie sukcesu, zajęcie pozycji lidera na rynku), to uważa się ją za pozytywną. Jeżeli silna kultura przeszkadza w osiągnięciu sukcesu, to uznaje się ją za negatywną.

Pozytywny wpływ kultury przejawia się w sprawnej komunikacji, elastycznym i szybkim podejmowaniu decyzji, stabilności zatrudnienia pracowników i ich poczucia bezpieczeństwa, a zarazem w silnej motywacji do pracy, i w związku z tym zmniejszeniem nakładów na kontrolę. Negatywny wpływ na kulturę wzmaga poczucie izolacji (odrzucając krytyki w sposobie działania, braku elastyczności na sygnały z zewnątrz, poczucie, że jesteśmy najlepsi w tym, co robimy i nikt nie ma prawa nam zwracać uwagi, wymuszeniem konformizmu, posłuszeństwa), co może wpływać na negatywne nastroje w firmie.

Kultura słaba odznacza się chwiejną strukturą organizacyjną, formalizmem, niskimi kompetencjami pracowników, niskim zaangażowaniem, niską jakością produktów, co przekłada się na funkcjonowanie organizacji i słabą pozycję wśród innych firm.

Tabela. Charakterystyka silnych i słabych kultur

Kultura silna	Kultura słaba
stały system	załamanie systemu
stała struktura	chwiejna struktura
niepisane normy	formalizm w przestrzeganiu reguł
wysokie kompetencje pracowników	niskie kompetencje pracowników
just right wysoki stopień zaangażowania	niski stopień zaangażowania
poczucie bycia kimś ważnym	poczucie bycia nieistotnym elementem
poczucie dumy z przynależności do firmy	poczucie wstydu za niepowodzenia firmy
wysokiej jakości produkty	niska jakość produktów
dzielenie się wspólnymi sukcesami	dzielenie odczuć z poniesionych porażek

Źródło: J. Aaltio-Mariosola, *Cultural Change in a Business Enterprise. Studying a Major Organizational Change and its Impact on Culture*, „The Helsinki School of Economics and Business Administration”, 1991, nr. 11.

3. Kultura pozytywna i negatywna

Kultura pozytywna i negatywna to kultury jednowymiarowe, których rozróżnienie opiera się na kryterium efektywności działań organizacji.

Kultura pozytywna charakteryzuje się działaniami opartymi na dzieleniu się swoimi odczuciami z innymi. Pracownicy chcą podejmować samodzielne decyzje, nie oglądając się na niczyją pomoc. Stąd organizacja jest mało sformalizowana, aby umożliwić elastyczność w działaniach i wprowadzenie innowacji. Pracownicy działają zespołowo, pomagają sobie wzajemnie, nie są swoimi wrogami. Organizacja natomiast jest otwarta na otoczenie i sygnały, które z niego płyną i elastycznie dostosowuje się do nowych wymagań rynkowych.

Jej przeciwieństwo stanowi **kultura negatywna**, która zamyka się na otoczenie, a jej pracownicy nie są skłonni do dzielenia się swoimi odczuciami i opiniami. W przypadku napotkanych problemów, czekają, aż ktoś za nich je rozwiąże, najchętniej przełożony, który weźmie też za to rozwiązanie odpowiedzialność. Pracowników cechuje konserwatyzm przejawiający się w uporze i braku elastyczności do nowych sytuacji. Ponadto powszechne jest zjawisko izolacji, które polega na wykonywaniu tylko niezbędnych czynności i nie wtrącaniu się w zadania innych, często w celu unikania odpowiedzialności. Również w sytuacjach wdrażania zmian organizacyjnych pracownicy są zazwyczaj oponentami, nie stronnikami.

P. Bate na podstawie badań trzech przedsiębiorstw wyodrębnił 6 cech kultury negatywnej⁷⁵:

- chłód emocjonalny,
- depersonalizacja relacji,
- subordynacja,
- konserwatyzm,
- izolowanie się,
- apatia.

1. Kultura biurokratyczna i kultura pragmatyczna

Kultura biurokratyczna wiąże się z wysokim stopniem sformalizowania, istnieniem reguł i norm ograniczających swobodne zachowanie w firmie. Wszystko jest regulowane przepisami, które zawierają szczegółowe zakazy i nakazy, porządkujące działania organizacji. Pracownicy oczekują

⁷⁵ P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, nr. 5.

jasnego określenia zachowań w różnych sytuacjach, więc na to są też odrębne procedury. Zapewnia to ład i porządek oraz poczucie bezpieczeństwa. Organizacja kładzie szczególny nacisk na sposoby przyznawania nagród i awansów.

Kultura pragmatyczna z kolei przywiązuje małą wagę do procedur i reguł działania, zapewniając autonomię w pracy i elastyczność w podejmowaniu decyzji. Firma też nie sankcjonuje tego typu działań, nawet jeżeli byłyby wbrew panującym procedurom. W organizacji przeważa komunikacja werbalna. Zebrania są organizowane wyłącznie po to, aby wymienić doświadczenia i poddać dyskusji nowe pomysły. Kryterium oceniającym jest osiągnięcie wyznaczonego celu, czyli efektywność działania. Kulturę pragmatyczną można określić jako profesjonalną ze względu na zatrudnianie ekspertów i konsultantów zorientowanych zadaniowo. Wysoko ceniona jest wiedza indywidualna i grupowa.

2. Kultura introwertyczna i ekstrawertyczna

Firma o **kulturze introwertycznej** skierowana jest na procesy wewnątrz jej działające, na swoje wewnętrzne zasoby, odcinając się od wpływów z zewnątrz. Często tę kulturę nazywa się „adoracyjną”, gdyż w firmie pracują zespoły wzajemnie się adorujące, dobrze wykonujące swoją pracę, ale nie przyjmujące żadnych nowych pracowników. Obowiązuje rekrutacja wewnętrzna na brakujące stanowiska. Jeżeli jednak konieczne jest przyjęcie eksperta z zewnątrz, to taki pracownik długo jest obserwowany, zanim zdobędzie zaufanie reszty współpracowników. Do typowych zachowań zalicza się: brak tolerancji wobec odmiennych wartości i poglądów, pracownicy dobrze się znają, dobrze się im ze sobą współpracuje, wobec nowych pracowników obowiązują zasady braku zaufania i powściągliwości, a nawet podejrzliwości. Pracownicy związani z firmą pracują tam długo i trudno jest im sobie wyobrazić przeniesienie się do innego miejsca⁷⁶.

Odmienne **kultura ekstrawertyczna** kieruje swoją uwagę na zewnątrz organizacji, co oznacza, że łatwo podejmuje się ryzykownych działań, ale też elastycznie odpowiada na sygnały przychodzące z rynku. Pracownicy mają podejście zadaniowe do pracy, co nie sprzyja ich integracji i pogłębianiu relacji. W związku z tym jest tam duża rotacja pracowników, ale też menedżerowie są przyzwyczajeni do tego typu sytuacji. Pracownicy nie są lojalni wobec pracodawcy, nie wykazują też poczucia odpowiedzialności, natomiast są dobrze przygotowani merytorycznie do wykonywania pracy. Są pewnymi siebie profesjonalistami.

⁷⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.

3. Kultura zachowawcza i innowacyjna

W **kulturze zachowawczej** najważniejsze są: historia, tradycje, ceremonie i rytuały, systemy wartości, symbole, co oznacza typową orientację na przeszłość. Firma jest mocno sformalizowana poprzez reguły i przepisy, które wprowadzają w niej porządek i dają poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy nastawieni są na stabilizację, i w związku z tym nie są zainteresowani rozwojem i lepszymi osiągnięciami. Wprowadzanie innowacji i zmian wywołuje silny opór i brak wiary w osiągnięcie jakiegokolwiek zmiany.

Kultura innowacyjna nastawiona jest na rozwój. Jest zorientowana na przyszłość. Dobrze daje sobie radę w środowiskach zmiennych, wymagających ponoszenia dużego ryzyka, gdyż łatwo przystosowuje się do wszelkich zmian. Firmy tego typu stawiają na ludzi młodych, ambitnych, kreatywnych i myślących niestandardowo. Wartości kulturowe traktowane są instrumentalnie. Z zasady nikt nie przywiązuje się do tradycji, symboliki, a reguły w firmie są ustalane często po to, żeby je omijać. Kultura jest dynamiczna i zmienna⁷⁷.

4. Kultura elitarna i egalitarna

Twórcą podziału kultury na elitarną i egalitarną jest Geert Hostdete. Zastosował ten podział do kultur narodowych.

Kulturę elitarną w organizacji cechuje szacunek do kwalifikacji zawodowych uzyskanych na prestiżowych uczelniach i szacunek do hierarchii władzy. Na stanowiska odbywa się długotrwała, wieloetapowa selekcja kandydatów, bazująca na absolwentach najlepszych uczelni i rekomendacjach autorytetów.

Kultura egalitarna wyróżnia się podobnym podejściem do pracowników wszystkich szczebli organizacji, traktowanych równo. Unika się tytułowania ludzi i obniża status pracowników poprzez degradację stanowisk, np. kierownika nazywa się koordynatorem. Obserwowany jest duży dystans do hierarchii władzy, w zasadzie władza wydaje się elementem zbędnym.

5. Kultura męska i kobieca

Podział biologiczny na mężczyzn i kobiety odnosi się również do organizacji. „Pytanie, z którym muszą się zmierzyć wszystkie społeczeństwa, kultury i jednostki, dotyczy stopnia, w jakim owe biologiczne różnice

⁷⁷ L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 58.

przekładają się (lub powinny się przekładać) na odmiennosć ról, funkcji bądź pozycji społecznych”⁷⁸. Tradycyjnie od mężczyzn oczekuje się, że będą bardziej stanowczy, odpowiedzialni za utrzymanie rodziny, a od kobiet opiekuńczości i dbania o rodzinę i dzieci. Modele te od pewnego czasu uległy zmianie, jednakże podział ten został wykorzystany w czwartym wymiarze Geerta Hofstede męskość – kobiecość.

Firma, w której dominuje **kultura męska** jest nastawiona na rywalizację i dominację. Bazuje na sile i agresji. Pracownicy przywiązują dużą wagę do zarobków, uznania i awansu. Towarzyszy temu silniejsza motywacja osiągnięć, która jest definiowana w aspekcie respektu i zamożności. Przeważa w niej podejście zadaniowe i instrumentalne traktowanie pracowników. Docenia się tych, którzy przynoszą sukcesy, w przeliczeniu na konkretnie zarobione pieniądze. Pracownicy preferują większe organizacje i przedkładają wyższe wynagrodzenie nad krótszy czas pracy, często kosztem ingerencji w życie prywatne. Towarzyszy temu wyższy poziom stresu zawodowego. W firmach tych widoczne są większe dysproporcje w płacach kobiet i mężczyzn oraz mniej kobiet na stanowiskach menedżerskich. Przykładem jest PepsiCo lub Coca-Cola.

Kultura kobieca stawia na takie wartości jak negocjacje, porozumienie, harmonia, dobra atmosfera. Pracownicy przywiązują większą wagę do relacji z przełożonymi i współpracy, a sami menedżerowie nie pełnią ról przywódczych i nie nastawiają się na samorealizację i niezależność. Menedżerowie postrzegają swoją rolę jako usługową. Na średnich i wyższych stanowiskach jest więcej kobiet i można zauważyć mniejszą dysproporcję płac. Mocno oddzielony jest czas pracy od czasu prywatnego. Mówiąc o tej kulturze, mówimy, że jest przyjazna, łagodna, wspierająca, opiekuńcza. Źle w niej postrzegane są osoby agresywne.

Modele klasyfikacji kultur organizacji

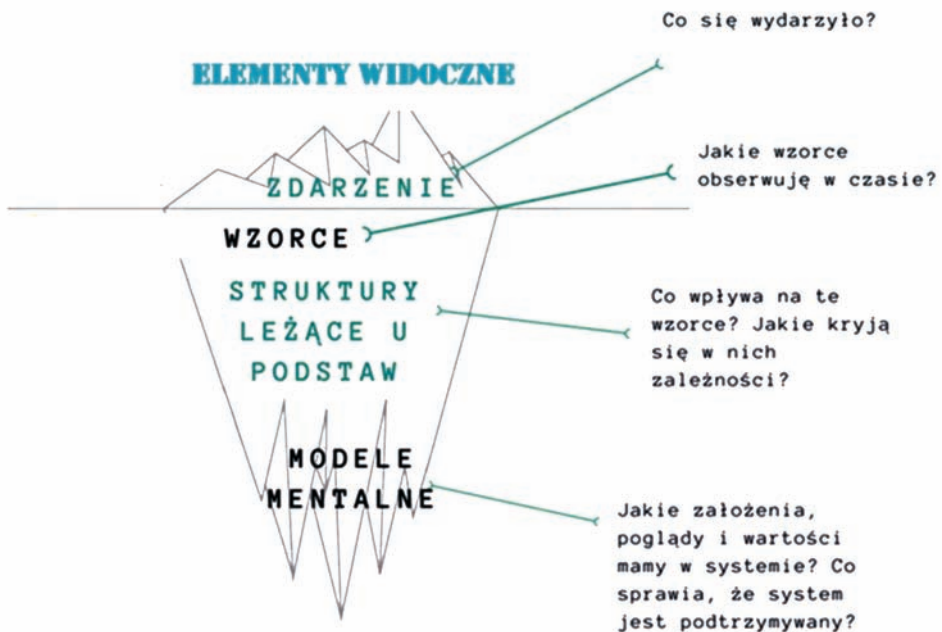
W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnym nazewnictwem modeli, np. typologia badań kulturowych czy klasyfikacja badań kulturowych. Osobom przygotowującym się do zarządzania organizacją przydatna jest wiedza o najważniejszych modelach, do których należą: wymiary kulturowe Geerta Hofstede, model Edgara H. Scheina, 9 wymiarów projektu GLOBE, 7 wymiarów kulturowych Fonsa Trompenaarsa, wielki podział kultur Richarda Gestelanda, model Rogera Harrisona i Charlesa Handy’ego,

⁷⁸ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 529-530.

cztery typy kultur Terrence’a E. Deal’a i Allana A. Kennedy’ego, Thomasa J. Petersa, model organizowania kultur Edwarda Halla.

1. Model góry lodowej

Model góry lodowej został stworzony przez Silvia Martinello, który pokazał kulturę w organizacji na przykładzie metafory góry lodowej. Podzielił on kulturę na te elementy, które są widoczne (ponad wodą) i ukryte (pod wodą).



Źródło: <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/gora-lodowa-wyprobuj-model-na-sobie>, pobrane dnia 14.08.2023

Do widocznych, świadomych elementów kultury należą: graficzna wizualizacja danej firmy (takie jak: logo, kolorystyka, wizytówki, folde-ry), technologiczne innowacje (strony internetowe, media społecznościowe, systemy informatyczne, komunikatory, sprzęt komputerowy, telefony firmowe) oraz sposób ubierania się. Innymi słowy jest to wszystko to, co widzimy, patrząc na daną firmę.

Znacznie więcej jest jednak elementów ukrytych i to one oddziałują na organizację najsilniej. Należą do nich: przekonania pracowników i ich wartości, normy i standardy, przepisy wewnętrzne, wzorce mobilizujące

do pracy, systemy motywacyjne, sposoby komunikowania się poziome (z kolegami z pracy) i pionowe (przełożony – podwładny, podwładny – przełożony), sposoby grupowego lub indywidualnego podejmowania decyzji, sposoby interakcji i rozwiązywania problemów, style prowadzenia rozmowy, rozumienie czasu, wzorzec przywództwa i prowadzenia zespołów, podejście do konkurencji i do współpracy. Wszystkie te elementy są potencjalnym zarzewiem konfliktu w każdej organizacji, a zwłaszcza w organizacji wielokulturowej. Model kultury jako góry lodowej podpowiada, że choć z pozoru współpraca może przebiegać poprawnie, to w sytuacjach kryzysowych mogą ujawnić się różnice kulturowe, będące źródłem trudnego do zażegnania konfliktu. Efektywne zarządzanie zespołami wielokulturowymi wymaga wczesnego dostrzeżenia tych różnic i zrozumienia ich, aby móc przeciwdziałać kryzysowi organizacyjnemu.

2. Model Edgara Scheina – trzy poziomy kultury organizacyjnej

Edgar H. Schein (ur. 5 marca 1928, Zurych, Szwajcaria, zmarł 26 stycznia 2023, Palo Alto, Stany Zjednoczone), amerykański psycholog, specjalizujący się w psychologii społecznej. Pracownik Massachusetts Institute of Technology. Badacz kultury organizacyjnej.



Źródło: <https://tobiascenter.iu.edu/leadership-insights/leadership-in-action/leadership-profiles/schein-edgar.html>

W latach 80. i 90. zagadnienia dotyczące kultury w organizacji stały się szczególnie popularne za sprawą teorii W. G. Dyera i Edgara H. Scheina, którzy zwrócili uwagę na niejednorodność, a właściwie wielowarstwowość kultury.

Edgar H. Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej⁷⁹:

1. Założenia podstawowe
2. Normy i wartość (procedury, zarządzanie)
3. Artefakty.

⁷⁹ M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 932.



Źródło: M. Żółtak, *LEarNS – stwórz efektywny system uczenia się w miejscu pracy*, MTBiznes, Warszawa 2021.

1. Podstawowe założenia kultury, powstające w sposób nieświadomy i niezaplanowany, tworzą wspólny wzorzec, stanowiąc fundament kultury. Są one najgłębszym, a zarazem najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury. Są poziomem niewidocznym. Odnoszą się do:

- sposobu postrzegania otoczenia,
- natury rzeczywistości, czasu i przestrzeni,
- natury człowieka,
- natury otoczenia,
- samej organizacji,
- natury relacji międzyludzkich⁸⁰.

Sposób pojmowania otoczenia jest sposobem postrzegania otoczenia związanym z wyborem strategii na rynku. Organizacje mogą być agresywne, przyjmując strategię lidera na rynku i postrzegać wszystko w kontekście rywalizacji i konkurencji lub pasywne, wycofane, wychodząc z założenia, że nikt im nie dostarcza wyzwań.

Natura rzeczywistości – u podstaw leży podejmowanie prawdy, co stanowi podwaliny organizacji. Tę prawdę mogą wyznaczać silni liderzy, którzy są autorytetami w organizacji i za nimi podąża cała firma lub tradycja, która z góry narzuca pewne działania.

⁸⁰ Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna

Natura człowieka – w skrócie można to zawęzić do teorii X i Y McGregora. Czy pracodawca uważa pracowników za złych i leniwych, którzy wymagają bezustannej kontroli i nie można im ufać? Czy może pracownicy chętnie w pracy przyjmują odpowiedzialność i praca sprawia im przyjemność. To podejście znajduje odzwierciedlenie w stylu kierowania przełożonego.

Ludzka aktywność w samej organizacji odzwierciedla się w sposobie zachowania pracowników w czasie pracy. Pracownicy mogą być proaktywni, wykazywać inicjatywę w pracy lub też wypracowywać niezbędne minimum.

Relacje międzyludzkie – w organizacji zależą od stopnia jej sformalizowania, wzorców narzucanych przez przełożonych i typu organizacji np. organizacje bardziej sformalizowane – służby mundurowe, mają swoje własne procedury regulujące zachowania w danej jednostce.

2. Normy i wartości, które odzwierciedlają cele i standardy organizacji. Są one częściowo uświadomione, trwalsze od artefaktów i trudniejsze do zaobserwowania, można je znaleźć w:

- celach organizacji,
- procedurach wobec pracowników, których należy nagradzać lub karać,
- strategii organizacji,
- stylach kierowania,
- relacjach organizacji z otoczeniem,
- subkulturach i stereotypach,
- cechach struktury organizacyjnej.

3. Artefakty, które wcześniej zostały określone przez W. G. Dyera – są to sztuczne twory danej kultury w organizacji, są świadome, widoczne, ale wymagają interpretacji. Dzielą się na:

- artefakty językowe – język, legendy, mity,
- artefakty behawioralne – rytuały, ceremonie, schematy zachowań,
- artefakty fizyczne – przedmioty materialne, technologia, sztuka.

Do artefaktów zaliczamy również symbole i znaki w organizacji, które odzwierciedlają na poziomie podświadomym ukryty sposób myślenia i postrzegania świata.

Podstawowe założenia kultury obejmują etykę, socjalizację, wspólne wypracowywanie rozwiązywania problemów. Kultura organizacji jest procesem dynamicznym, organizacją uczącą się. Dynamiczny model osobowości organizacji według E. Scheina jest wytworem grupy, która odkryła, wymyśliła lub ją rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi bądź problemami otoczenia. Założenia, które sprawdziły

się, uznano za obowiązujące i zaczęto je przekazywać nowym członkom grupy jako odpowiedni sposób postrzegania i działania w organizacji⁸¹.

Z czasem badacze kultury rozszerzyli zasięg oddziaływania organizacji na inne sfery niż artefakty wymienione przez Dyera i Scheina:

- komunikowanie się,
- innowacyjność,
- ryzyko,
- relacje z klientami,
- motywację do pracy.

3. Wymiary kulturowe wg Geerta Hofstede

Geert Hofstede (ur. 2 października 1928 w Haarlemie, w Holandii, zm. 12 lutego 2020) – holenderski psycholog społeczny, zasłynął jako badacz zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową.

W latach 1967-1973 Geert Hofstede przeprowadził badania w 67 krajach na próbie 116 000 menedżerów IBM (International Business Machines Corporation) na temat wartości związanych z pracą.

W swym oryginalnym badaniu Hofstede zgromadził dane pochodzące od pracowników z 40 krajów. W jednym z późniejszych badań uczestniczyli pracownicy IBM z dziesięciu dodatkowych krajów.

Badani posługiwali się dwudziestoma językami i reprezentowali stanowiska na siedmiu poziomach struktury organizacyjnej. Sam kwestionariusz składał się z 160 pozycji, z których 63 dotyczyły wartości związanych z pracą. Pytania odnosiły się do czterech głównych tematów: zadowolenie, spostrzeżenie, osobiste cele i przekonania oraz dane demograficzne. Hofstede wyodrębnił 4 wymiary wartości związanych z pracą: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość; a następnie obliczył



Źródło: <https://geerthofstede.com/>

⁸¹ K. Piwowar-Sulej, *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 143.

wartości tych wymiarów dla każdego kraju, wiążąc te dane z charakterystyką badanego kraju: klimatem, geografją, poziomem wykształcenia, historią. Hofstede przeanalizował wartości kulturowe konkretnych firm, przeprowadził analizy przypadków, w celu wyjaśnienia sukcesów i porażek prowadzonych programów rozwojowych. W wielu z nich wykazał, że programy rozwojowe lub szkoleniowe, niespójne z wartościami firmy napotykały trudności lub są zdane na porażkę⁸². Tym samym udowodnił, że zrozumienie wymiarów kulturowych, na których opiera się firma jest podstawą działań organizacyjnych począwszy od wprowadzenia zmian w organizacji, czy innowacji, skończywszy na fuzji lub przejęciu.

Aby zrozumieć różnice kulturowe w zarządzaniu organizacją w różnych krajach, istotne jest zapoznanie się z jego badaniami. Wyniki tych badań wykazały, że pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania są charakterystyczne dla przedstawicieli danego narodu i powinny też być uwzględnione w sposobie zarządzania firmą w celu zwiększenia efektywności działań. Badania te są udostępnione na stronie: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

Wymiary kulturowe Geerta Hofstedeego stały się jednymi z najbardziej popularnych modeli kulturowych, które inspirowały również innych badaczy, tworzących na tej kanwie inne modele, chociażby model międzykulturowy GLOBE lub Trompenaarsa.

Zanim zostaną wyjaśnione wymiary kultur Hofstedeego, warto zapoznać się z jego definicją kultury. Przez **kulturę rozumiał zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii od członków innej**. Na tej podstawie wyodrębnił 6 podstawowych wymiarów różnicujących kultury, gdzie przez **wymiar** pojmował aspekt zjawiska, jaki można zmierzyć i wyrazić liczbowo. **Kultura narodowa** jest to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, będące wynikiem dorastania w określonym kraju.

Geert Hofstede wyróżnił następujące wymiary kultur narodowych:

1. Kolektywizm – indywidualizm (IDV – Individualism)
 2. Dystans władzy (PDI – Power Distance Index)
 3. Męskość – kobiecość (MAS – Masculinity)
 4. Unikanie niepewności (UAI – Uncertainty Avoidance Index)
 5. Orientacja czasowa odległa – bliska (LTO – Long Term Orientation)
- orientacja długoterminowa – krótkoterminowa
6. Tolerancja (IVR – Indulgence versus Restraint)

⁸² D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 523 i 533

1. Kolektywizm – indywidualizm – ten wymiar dotyczy stopnia, w jakim dana kultura kieruje się w różnych aspektach życia. Dzieli kultury na takie, które są oparte na rozwoju autonomicznym, niepowtarzalnym i odrębnym oraz poszanowaniu praw jednostki do własnego kształtowania życia (indywidualizm) i na kultury, w których odpowiedzialność za losy ludzi spoczywa na grupach i społeczeństwach, przekładając dobro grupy nad jednostkę (kolektywizm). W kulturach indywidualistycznych potrzeby jednostki, życzenia i pragnienia przekładają się nad potrzeby grupy. Natomiast w kulturach kolektywistycznych najważniejsza jest przynależność do grupy, wzajemna troska, a każda decyzja podejmowana jest z myślą o grupie, a nie o jednostce. Kolektywistyczne wartości sprzyjają wyższemu poziomowi konformizmu w zachowaniach wewnątrz grupy i większej uległości wobec reguł obowiązujących w organizacji. Kolektywizm wiąże się z dominującym naciskiem na prace grupowe, większym znaczeniem pracy zespołowej i grupowym podejmowaniem decyzji, co znacznie opóźnia proces decyzyjny. Ponadto w procesie decyzyjnym kładzie się nacisk na dobro całej grupy. Rozbieżności w wymiarze indywidualizm – kolektywizm w różnych krajach przekładają się na różne postawy, wartości i zachowania pracowników. Na przykład w kulturach indywidualistycznych pracownicy bardziej cenią sobie czas wolny i przykładają dużą wagę do oddzielenia życia zawodowego od prywatnego.

Państwa najbardziej indywidualistyczne to Stany Zjednoczone, Australia i Wielka Brytania, a najmniej indywidualistyczne to Gwatemala, Ekwador i Panama (państwa konformistyczne).

2. Dystans władzy określa podejście do różnic w statusie i władzy, czyli stopień akceptacji nierówności społecznych i przekonania, że władza przynależy niektórym osobom z racji jej posiadania. Niewielki dystans władzy charakteryzuje się dążeniem do zmniejszenia różnic w statusie między jednostkami, dążeniem do decentralizacji.

Natomiast duży dystans władzy charakteryzuje się akceptowaniem i podtrzymywaniem nierównowagi w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku. Tworzone są reguły i mechanizmy służące podtrzymaniu relacji opartych na statusie i nierówności społecznej. Charakteryzują się silną centralizacją, w organizacji podkreślają władzę i pozycję kierownika, co rodzi pęd do awansów i rywalizacji.

Przykładem państw o dużym dystansie władzy są Filipiny, Indie, Gwatemala, Malezja i Panama, a o najmniejszym dystansie władzy: Austria, Izrael, Dania.

3. Męskość – kobiecość wskazuje na różnicę zachowań w organizacjach. Męskość kultury oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie takie cechy jak aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję

i zdobywanie. Kobiecość kultury oznacza, że dominują takie cechy jak łagodność, opiekuńczość, współpraca. Ma to duże znaczenie przy rozwiązywaniu konfliktów w organizacji ze względu na dominujący wpływ jednego z wymiarów. W kulturze kobiecej konflikty będą rozwiązywane w przyjaznej atmosferze z nastawieniem na negocjacje i kompromis. W kulturze męskiej przebieg konfliktu jest znacznie bardziej agresywny z nastawieniem na wygraną. Ponadto pracownicy o wysokim poziomie męskości przywiązują większą wagę do wysokich zarobków, uznania, awansu i wyzwania zawodowych. Doświadczają też silniejszego stresu zawodowego niż w kulturach z niższymi wynikami.

Do wymiaru męskość należą: Japonia, Węgry i Austria, Wenezuela, natomiast kobiecy styl organizacyjny reprezentują: Szwecja, Norwegia, Holandia. Na przewagę wyższego lub niższego poziomu męskości / kobiecości w danej kulturze wskazuje historyczne rozwiązywanie konfliktów przez dany naród.

4. Unikanie niepewności określa, w jakim stopniu różne organizacje lub kultury są skłonne akceptować niepewność lub stawiać czoła nieznanym sytuacjom. Niskie unikanie niepewności cechuje założenie, że niepewność jest naturalną częścią życia, a życie należy przyjmować takim jakie jest. Kultury takie nie boją się zmian, są otwarte na rewolucyjne posunięcia. Wysokie unikanie niepewności wiąże się z założeniem, że niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym trzeba walczyć. W tych kulturach powstają wyrafinowane reguły i rytuały, które stają się częścią oficjalnego kodeksu postępowania. Takie organizacje opisujemy jako nastawione na reguły. Kultury unikające niepewności są podejrzliwe w stosunku do tego, co obce i nieznanne, a bezpieczeństwo przeważa nad rozwojem.

Kraje o najwyższym wskaźniku unikania niepewności to Grecja, Portugalia, Gwatemala, natomiast o najniższym – Singapur, Jamajka, Dania.

5. Orientacja krótko – vs długoterminowa określa horyzont czasowy w danym społeczeństwie oraz wagę przykładaną do przyszłości, teraźniejszości i przeszłości. Orientacja krótkoterminowa wiąże się z presją na szybkie efekty, poszukiwaniem natychmiastowego wynagrodzenia za rezultaty i wybieraniem celów krótkoterminowych. Koncentruje się na przeszłości i teraźniejszości, ceni tradycję, stabilizację i równowagę. Natomiast orientacja długoterminowa wiąże się z zapobiegliwością, oszczędnym gospodarowaniem zasobami, wytrwałością, pokorą i cierpliwością. Koncentruje się na przyszłości.

Przykładami krajów zorientowanych długoterminowo są Chiny, Hongkong i Tajwan, natomiast zorientowane krótkoterminowo są Wenezuela, Urugwaj i Zjednoczone Emiraty Arabskie.

Orientacja krótko- i długoterminowa została odkryta przez Michaela Bonda. Mimo że wymiary kulturowe Hofstede'go wydawały się być uniwersalne dla kultur całego świata, część badaczy zaczęła je podważać w odniesieniu do organizacji azjatyckich. Okazało się, że oprócz wartości wymienionych przez Hofstede w kulturze azjatyckiej dominują też inne wartości, mające istotne znaczenie w zarządzaniu organizacją. W latach 90. Michael Bond i jego współpracownicy – we współpracy z Geertem Hofstedem przeprowadzili badania w krajach azjatyckich⁸³. Czynnikiem, który zainicjował te badania był gwałtowny wzrost gospodarczy „tygrysów azjatyckich”: Japonii, Tajwanu, Korei, Hongkongu i Chin. Badania te zaowocowały wyodrębnieniem kolejnego wymiaru – **dynamizmu konfucjańskiego**. Okazuje się, że znaczna część zasad i wartości istotnych dla organizacji azjatyckich zakorzenionych jest w ideach Konfucjusza. U podstaw tych idei są następujące zasady: 1. Na nierównościach społecznych opiera się stabilizacja. 2. Podstawową jednostką społeczną jest rodzina. 3. Godne życie opiera się na ciężkiej i wytrwałej pracy, powściągliwości w codziennych decyzjach, cierpliwości i wytrwałości w obliczu trudności życiowych. Te zasady przekładają się na cele organizacyjne i sposób prowadzenia organizacji, wśród nich szczególnie można wymienić: wytrwałość, kształtowanie relacji międzyludzkich opartych na statusie społecznym, poczucie wstydu i dbałość o zachowanie twarzy, poszanowanie tradycji, obyczajów i historii oraz odwzajemnianie przysług⁸⁴.

6. Tolerancja (Przyzwolenie vs restrykcyjność). Przyzwolenie charakteryzuje zgoda na zaspokajanie podstawowych pragnień jednostki, takich jak: czerpanie radości z życia i zabawy. Wiąże się z wyższym poziomem optymizmu, lepszym zdrowiem. Restrykcyjność charakteryzuje przekonanie, że czerpanie radości powinno być nadzorowane i ściśle regulowane⁸⁵. Społeczeństwa powściągliwe ograniczają i regulują tego typu zachowania poprzez formułowanie i egzekwowanie surowych norm społecznych.

Kraje, które plasują się wysoko na wymiarze przyzwolenia to Stany Zjednoczone, Angola, Kanada, Argentyna i Szwecja. Natomiast kraje, które cechują się większą restrykcyjnością to Chiny, Rosja, Korea Południowa, Bangladesz.

⁸³ G. Hofstede, M. Bond, *Confucius and economic growth. New trends in culture's consequences*, „Organizational Dynamic”, 1988, 16 (4), 4-21; *Chinese Culture Connection, Chinese values and the research culture-free dimensions of culture*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1987, 18, 143-146.

⁸⁴ D. Matsumoto..., op. cit., s. 533.

⁸⁵ <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Powołując się na badania Geerta Hofstede, warto wiedzieć, że jest on autorem badań przeprowadzonych ponad 50 lat temu, które były fenomenem na skalę światową nie tylko w świecie biznesowym, ale także naukowym (w szeroko rozumianych naukach społecznych, socjologii, kulturoznawstwie, marketingu, teorii zarządzania). Wraz z publikacjami przyszła popularność badań, które przypomnijmy, były przeprowadzone w jednej firmie, na potrzeby wewnętrzne tej firmy, bez aspiracji naukowych. Stąd wynikają znaczne uproszczenia w nomenklaturze i metodologii. Geert Hofstede był w swoich badaniach pionierem w szczególnie korzystnych czasach rosnącego popytu na empiryczne badania kulturowe przeprowadzane w skali makro. Stąd ominęła go krytyka naukowa, która przesiewa badania pod kątem metodologicznym. W przypadku jego badań powszechna za to była bezkrytyczność naukowa.

W badaniach tych z perspektywy czasu oraz przeprowadzonych analiz (choćby na korelację wymiarów kulturowych) zarzuca się niekonsekwentny przeskok od pewnych wskaźników empirycznych lub skal czynnikowych do nadania im nazwy, które zaczynają istnieć jako byty autonomiczne bez uwzględnienia siatek powiązań semantycznych, które obowiązują w naukach społecznych. Cztery podstawowe wymiary nie pochodzą z jednej wspólnej analizy wielozmiennowej, co jest kolejnym błędem z perspektywy metodologicznej. Efektem tego są wysokie korelacje poszczególnych skal (co szczególnie jest widoczne wśród bogatych krajów protestanckich). W swoich badaniach do udowodnienia postawionych przez siebie tez podaje analizy regresji i korelacji na próbie mniejszej niż 10 krajów, co może wprowadzać w błąd czytelników badań, którzy są przekonani, że analizy dokonano na wszystkich (62) krajach i wszystkie wymiary Hofstede wpasowują się w ten model. Ponadto w badaniach widoczne jest wartościowanie i osądzanie autora, który na własne potrzeby potrafi zbliżone do siebie wyniki badań przedstawić w zupełnie odmienny sposób (szczególnie widoczne to jest na przykładzie Holandii i Stanów Zjednoczonych, które mają podobne współczynniki oprócz męskości i kobiecości), stosując selektywne podejście do danych w celu udowodnienia swojej tezy. Dotyczy to również porównań w ocenie religii: protestantyzm kontra katolicyzm (autor jest protestantem i za wszelką cenę udowadnia wyższość swojej religii nad tą drugą). Szerszą analizę krytycznego podejścia znajdują Państwo w podrozdziale „Konsekwencje kultury – podsumowanie. Culture consequences” w książce P. Boskiego „Kulturowe ramy zachowań społecznych”⁸⁶.

⁸⁶ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Wyd. SWPS, Warszawa 2010, s. 124-126.

Tabela. Kraje o 5 najwyższych i najniższych wskaźnikach (W) według 5 wymiarów G. Hofstedeego (na niebieskim tle Polska)

Kraje	PDI	W	IDV	W	UAI	W	MAS	W	LTO	W
5 najwyższych pozycji	1./2. Malezja / Słowacja 3./4. Gwatemala / Panama 5. Filipiny	104 95 94	1. USA 2. Australia 3. Wlk. Brytania 4./5. Kanada / Holandia	91 90 89 80	1. Grecja 2. Portugalia 3. Gwatemala 4. Urugwaj 5./6. Belgia / San Salvador	112 104 101 100 94	1. Słowacja 2. Japonia 3. Węgry 4. Austria 5. Wenezuela	95 88 79 73	1. Chiny. 2. Hongkong 3. Tajwan 4./5. Japonia / Tajwan	119 96 87 88
Polska	25. Razem z Francją i Hongkongiem	68	18.	60	7.	93	12./13.	64	17.	32
5 najniższych pozycji	65. Irlandia 66. Nowa Zelandia 67. Dania 68. Izrael 69. Austria	28 22 18 13 11	65. Kolumbia 66. Wenezuela 67. Panama 68. Ekwador 69. Gwatemala	13 12 11 8 6	65./66. Szwecja / Hongkong 67. Dania 68. Jamajka 69. Singapur	29 23 13 8	65. Kostaryka / Jugosławia 66. Dania 67. Holandia 68. Norwegia 69. Szwecja	21 16 14 8 5	41./42. Hiszpania / Filipiny 43./44. Afryka Zachodnia / Czechy 45. Pakistan	19 16 16 00

Źródło: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Wyd. SWPS, Warszawa 2010, s. 93.
i <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. Objaśnienie skrótów na początku opisu modelu.

1. Dziewięć wymiarów modelu międzykulturowego GLOBE

Badacze GLOBE, 1994 r.



Robert J. House – profesor Wharton School na University of Pennsylvania (ur. 1932 r. – zm. 1 listopada 2011 r.) – założyciel i główny badacz projektu GLOBE.



Źródło: <https://globe.bus.sfu.ca/foundation>

Projekt GLOBE jest inspirowany pracą badawczą Geerta Hofstede'go i uznawany za jego twórczą kontynuację. Autorem projektu GLOBE, oraz książki, która powstała na jego podstawie, jest Robert J. House. Jako zwieńczenie projektu, który rozpoczął się w 1991 roku, powstała książka wydana w 2004 roku „Culture, Leadership and Organizations”⁸⁷, która finalnie ma pięciu redaktorów i 21 autorów, co wskazuje na jej grupowy charakter. Zbieranie danych do badań zakończono w 1997 roku. Ostatecznie GLOBE zrealizowano w 62 krajach będących częścią wszystkich regionów świata. Głównym kryterium wyodrębnienia regionu stanowiło sąsiedztwo oparte na wspólnych granicach państwowych oraz podobna przeszłość historyczna (oprócz regionu anglosaskiego, do którego wchodzi wspólne korzenie

⁸⁷ R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, CA 2004, s. 742–744.

kultury brytyjskiej i języka angielskiego). Regiony stanowią mapę świata, na którą rzutowane były, charakteryzujące je, kulturowe wymiary. W projekcie uczestniczyło 17000 menedżerów średniego szczebla w trzech typach organizacji (finanse, przemysł spożywczy, telekomunikacja). Liczba respondentów w danym kraju wynosiła od 27 do 1790. 62 kraje zostały pogrupowane w 10 regionów geokulturowych.

Na tle innych modeli projekt GLOBE rozróżniają dwa poziomy zjawisk społeczno-kulturowych: stan realny – czyli poziom praktyk i stan idealny (wartości). Ta odmienność obu obszarów zjawisk jest ignorowana przez innych badaczy zjawisk (Schwartz, Hofstede, którzy w swoich badaniach uwzględnili jedynie wartości).

W projekcie wymieniono dziewięć wymiarów kulturowych⁸⁸:

- Unikanie niepewności
- Dystans władzy
- Kolektywizm instytucjonalny
- Kolektywizm grupowy
- Równouprawnienie płci
- Asertywność
- Orientacja przyszłościowa
- Orientacja zadaniowa
- Orientacja humanitarna

1. Orientacja zadaniowa jakości wykonania – polega na działalności zadaniowej, w której ludzie nie muszą się konfrontować z innymi ludźmi, tylko standardami planowania, organizacji i jakości tego, co robią.

2. Orientację przyszłościową wiele łączy z orientacją zadaniową. Zadania złożone są połączone siecią zależności z zadaniami do wykonania „na teraz”. Praca do wykonania na dziś jest elementem dalekosiężnego planu, co nadaje jej sens bardziej angażujący.

3. Unikanie, czy tolerancja przyszłości, rozpatrywane w kontekście poprzednich dwóch orientacji i jest mocno z nimi powiązane. Samo operowanie orientacją przyszłościową i zagospodarowanie sprzyja zmniejszeniu jej niepewności egzystencji.

4. Dystans władzy. Autorzy projektu GLOBE posługują się tym samym terminem co Hofstede, odnosi się on do stopnia zhierarchizowania relacji międzyludzkich. Wysoka hierarchizacja polega na tym, że relacji ludzkich właściwie nie ma.

⁸⁸ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań...*, op. cit., s. 129-166.

5. Kolektywizm rodzinny (in-group collectivism) zgodnie z zapożyczoną terminologią Triandisa dotyczy współzamieszkiwania trzech pokoleń (starzejących się rodziców oraz dorastających dzieci ze średnim pokoleniem), a także międzypokoleniowej dumy z osiągnięć dzieci i rodziców.

6. Kolektywizm instytucjonalny jest mierzony za pomocą wskaźników akcentujących lojalność grupową oraz interesy zbiorowe kosztem indywidualnych osiągnięć i zysku.

7. Równouprawnienie płci – dotyczy postaw w zakresie zachowań wskazujących na dyskryminację lub równość.

8. Asertywność – umiejętność w stawianiu i obronie własnych granic psychologicznych wobec nacisków ze strony innych ludzi.

9. Orientacja humanistyczna⁸⁹ – to pojęcie łączy orientację humanistyczną z kobiecością. Humanistyczny aspekt kobiecości oznacza opiekuńczość i dbałość o drugiego człowieka. W tej orientacji jest przyzwolenie na ludzkie słabości, odrzucenie zasad liberalizmu, w myśl których odpowiedzialność każdego człowieka sprowadza się do dbania o jego własny los. Orientacja ta jest identyfikowana na dwóch poziomach – interpersonalnym i polityki państwa opiekuńczego. Poziom interpersonalny to bezinteresowne, życzliwe i pomocowe relacje międzyludzkie, natomiast poziom drugi łączy się z zapewnieniem warunków życiowych grup społecznie wykluczonych, a także podwyższonym standardem życia w obszarach pozamaterialnych (programy edukacyjne, profilaktyki zdrowia, opieka medyczna, mieszkaniowa, bezpieczne środowisko i otoczenie).

Model Globe w porównaniu z dotychczasowymi studiami międzykulturowymi (np. G. Hofstede czy F. Trompenaars) jest bardziej kompleksowy (także pod kątem długości prowadzenia i szczegółowości badań), poprawności metodologicznej i podstaw teoretycznych oraz zastosowań różnych technik badawczych. Po raz pierwszy rozróznilo pojęcia praktyk i wartości kulturowych oraz uwzględniono kultury częściowe (np. w Niemczech, RPA czy Szwajcarii).

Modelowi temu zarzuca się brak uwzględnienia kultur częściowych w niektórych zróżnicowanych kulturowo krajach takich jak Stany Zjednoczone i ograniczoną reprezentatywność próby (badaniom poddano menedżerów średniego szczebla w trzech branżach).

⁸⁹ Pojęcie wprowadzone przez P. Boskiego w ramach dwubiegunowego wymiaru humanizm – materializm w związku z charakterystyką polskiej kultury i mentalności w publikacji z 1995 roku (rozdział 10).

2. Siedem wymiarów kultury według Fonsa Trompenaarsa

Alfons Trompenaars – (ur. 1954, Amsterdam, Holandia, teoretyk organizacji, konsultant zarządzania i autor w dziedzinie komunikacji międzykulturowej).

Holenderski psycholog (Al)Fons Trompenaars znany jest przede wszystkim w środowisku stosowanej psychologii i zarządzania w organizacji, chociaż punktem wyjścia do jego modelu kulturowego jest klasyka teoretycznej socjologii amerykańskiej Talcotta Parsonsa, opublikowana w 1951 roku⁹⁰.



Źródło: <https://champions-speakers.co.uk/speaker-agent/fons-trompenaars>

Parsons stworzył teoretyczne pięć dylematów kulturowych stojących przed każdym systemem społecznym, uwzględniając specyficzne i kompleksowe ich rozwiązanie. Natomiast Trompenaars stworzył pod tę teorię empiryczne podwaliny w międzykulturowym projekcie z udziałem menedżerów z 43 krajów.

W badaniach kulturowych i regionalnych prowadzonych przez F. Trompenaarsa siedem wymiarów klasyfikacji kultur można zawrzeć w trzech grupach różniących się od siebie stosunkiem do ludzi, czasu i otoczenia:

W badaniach kulturowych i regionalnych prowadzonych przez F. Trompenaarsa siedem wymiarów klasyfikacji kultur można zawrzeć w trzech grupach różniących się od siebie stosunkiem do ludzi, czasu i otoczenia:

1. Stosunek do innych ludzi, w tym: **uniwersalizm/partykularyzm** (zasady a stosunki międzyludzkie), **indywidualizm/kolektywizm** (jednostka a grupa), **powściągliwość/emocjonalność** (w okazywaniu uczuć), **wycinkowość/całościowość** (sposób widzenia świata), **osiąganie statusu/przypisywanie statusu** (sposób zdobywania pozycji).

2. Stosunek do czasu, tj. **orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość** oraz **sekwencyjność/synchroniczność**, w znaczeniu punktualności.

3. Stosunek do otoczenia, tj. **otwartość, wewnątrzsterowność bądź zewnątrzsterowność** w podejmowaniu decyzji, postawy wobec przyrody itd.

Analiza pojęciowa z dylematów kulturowych uwzględniała:

1. Uniwersalizm – partykularyzm odnosi się do przyjęcia jednej z dwóch zasad rządzących życiem społecznym. Dotyczy to odpowiedzi na pytania: Czy zasady sterujące społeczeństwem sformułowane w postaci praw odnoszą się do wszystkich bez względu na sytuację i okoliczności? Czy są kontekstowe i uwzględniają lojalność jednostki wobec własnej grupy?

⁹⁰ T. Parsons, *The Social System*, Press, New York 1951.

W partykularyzmie obowiązuje norma popierania swoich, co w konsekwencji prowadzi do korupcji. Trompenaars z jednej strony stawiał zasadę obiektywizmu i podporządkowanie się prawu (uniwersalizm), z drugiej lojalność i ochronę interesów przyjaciela (partykularyzm).

2. Kolektywizm – indywidualizm – w badaniach tych chodzi o przeciwstawienie grupowego i osobistego ponoszenia odpowiedzialności (można tu zauważyć podobieństwo do GLOBE operującego dwoma typami kolektywizmu rodzinnego i instytucjonalnego).

3. Powściągliwość – emocjonalność – stopień przyzwolenia na wyrażanie emocji w miejscu publicznym. Problematyka obejmuje ekspresję mimiczną, dotyk, kontakt wzrokowy, dystans fizyczny i ekspresję głosową. W publikacji Trompenaarsa i Hampdena Turnera „Siedem wymiarów kultur”⁹¹ potwierdzono niską ekspresyjność kultur Dalekiego Wschodu i wysoką ekspresyjność kultur arabskich i latynoamerykańskich.

4. Wycinkowość – całościowość – dotyczy ludzkich relacji ograniczonych zakresowo lub wymykających się precyzyjnym określeniom. W kulturze wycinkowej jednostka pełni wiele niezależnych od siebie ról, które się nie przenikają w ich obszarze funkcjonowania, a w szczególności życie prywatne z pracą. W kulturze całościowej granice ról się zacierają, wzajemnie przenikają, a zwłaszcza ludzie towarzyszą sobie w różnych sytuacjach, zarówno zawodowych, jak i w życiu prywatnym. Za przykład kultury wycinkowej Trompenaars uznał Stany Zjednoczone z charakterystyczną dla nich mobilnością i wielością kontaktów. W kulturze tej uleganie presji szefa w kwestiach wykraczających poza obowiązki służbowe jest nadużyciem. Kraje reprezentujące kulturę wycinkową to Szwecja, północna Ameryka, a całościową Chiny, kraje postkomunistyczne, Afryka i Daleki Wschód.

5. Status osiągnięty – status przypisany to pozycja społeczna, którą można zawdzięczać pochodzeniu rodzinnemu, płci lub wiekowi lub w przypadku statusu przypisanego – osobistym osiągnięciom edukacyjnym, profesjonalnym czy finansowym. Status przypisany charakteryzuje kultury dużego dystansu do władzy i jest przejawem konserwatyzmu. W badaniach Trompenaarsa najsilniejsze uzależnienie szacunku przynależnego człowiekowi od danej kategorii, której jest członkiem, zaobserwowano wśród menedżerów z krajów arabskich i Dalekiego Wschodu. Największy egalitaryzm był postrzegany u Skandynawów.

Kolejne dwa dylematy kulturowe nie pochodzą z teorii Parsonsa, lecz od innych badaczy.

⁹¹ F. Trompenaars, C. Hampden Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 49-56.

6. Wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność – umiejscowienie kontroli w wewnętrznych źródłach sprawczych w życiu człowieka (typowe dla kapitalistycznej kultury amerykańskiej) oraz życia w harmonii ze środowiskiem versus nastawienie na dominację i opanowanie natury (podbój świata) charakterystyczne dla kultur arabskich i Dalekiego Wschodu.

7. Orientacje czasowe – przeszłość – teraźniejszość – przyszłość – perspektywa czasowa – Trompenaars nawiązuje do odległych źródeł inspiracji, pytając badanych o zasięg ich osobistej przeszłości – teraźniejszości – przyszłości. Używa on do charakterystyki terminologii sekwencyjność – synchroniczność. Działaniami **sekwencyjnymi** rządzą plany i działania określone krok po kroku. Z kolei działania **synchroniczne** w organizacjach polegają na jednoczesnym prowadzeniu wielu procesów, co jest odbierane przez przedstawicieli kultury sekwencyjnej jako obraz chaosu i nieporządku.

Podsumowując, model kulturowy Trompenaarsa posiada wiele wymiarów zbieżnych z badaniami Hofstedeego i GLOBE (dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, perspektywa czasowa). Poza tym pojawiły się nowe wymiary kulturowe takie jak: uniwersalizm/partykularyzm, powściągliwość/emocjonalność (w okazywaniu uczuć) oraz wycinkowość/całościowość (sposób widzenia świata). Strona empiryczna jednak, niestety, ma wiele niedociągnięć, w związku z czym model ten nie stał się bardzo popularny, a niekiedy przez niektórych badaczy był celowo pomijany (Shalom Schwartz).

3. Model analizowania kultur Edwarda Halla

Edward Twitchell Hall (ur. 16 maja 1914, Webster Groves Missouri, zm. 20 lipca 2009, USA), amerykański antropolog i etnolog.

Edward T. Hall prowadził szereg prac badawczych, badając kulturę Indian Hopi i Nawahów, cechy kulturowe Amerykanów latynoskich, ludy Mikronezji, cechy kultury japońskiej, kulturę turecką, krajów arabskich i inne. Swoje naukowe odkrycia



Źródło: <https://artuk.org/discover/artists/hall-edward-19221991>

zawarł w trzech książkach: „Bezgłówny język”⁹² (The Silent Language) z 1959 r.; „Ukryty wymiar”⁹³ (The Hidden Dimension) z 1966 r.; „Poza kulturą”⁹⁴ (Beyond Culture) z 1976 r. Jego model kulturowy został najpełniej opisany w jego ostatniej książce „Poza kulturą”. Pozycja ta zawiera takie zagadnienia jak: koncepcja jednostki ludzkiej jako systemu biopsychologicznego, ekstensje i ich przeniesienie, czas liniowy i współbieżny, mono- i polichroniczność, wzbogacona o prezentację problemów dotąd przez Halla nieomawianych, jak synchronia i synchronizacja (ang. *syncing*), eksternalizacja – internalizacja, problematyka kontekstu kulturowego, łańcuch zachowań. Zdaniem Halla **kultura jest ekstensją zarówno umysłu, jak i mózgu**. Kultura ta jest zbiorem modeli przez nią budowanych. Umysł jednostki przyswaja modele świadomie i podświadomie. Halla interesuje nieuświadomiony obraz kultury. Przekroczenie ram tego obrazu możliwe jest dzięki uświadomieniu sobie własnego „ja”. A to z kolei osiągnąć można jedynie poprzez doświadczenia interkulturowe. Doświadczenia badawcze skłoniły Halla do skonstruowania wielu typologii kultur przy zastosowaniu różnych kryteriów. I tak – różne postrzeganie i wykorzystanie czasu dały mu asumpt do podziału kultur na monochroniczne i polichroniczne; różnice w stopniu i charakterze werbalizacji języka sytuacyjnego są wyróżnikiem kultur wysoko- i niskokontekstowych. Za specyfikę kulturową uznał również pewną hierarchię rytmu, wyrażoną za pośrednictwem języka i ruchów ciała; charakter zachowań sytuacyjnych. Jak twierdzi autor „całość kultury to skomplikowany system ekstensji”⁹⁵. Do najważniejszych cech ekstensji należą: uwydatnienie przez ekstensję szczególnych funkcji organizmu człowieka; ich odkrywczność oraz właściwość emergencji.

Hall w ramach stworzonego przez siebie modelu umieścił kontinuum, zawierając w nim zarówno indywidualne kultury narodowe, jak i regionalne grupy krajów o wspólnej (silnie podobnej) charakterystyce kulturowej. Kontekst w tym modelu obejmuje okoliczności towarzyszące komunikacji, warstwę emocjonalną, cechy i zachowania (na przykład ekspresyjność) osób w niej uczestniczących, w tym ich status społeczny, wzajemne wcześniejsze przyjazne (lub niezbyt) kontakty itd.

⁹² E. T. Hall, *Bezgłówny język*, tłum. R. Zimand i A. Skarbińska, PIW, Warszawa 1987, s. 196.

⁹³ E. T. Hall, *Ukryty wymiar*, tłum. T. Hołówko, PIW, Warszawa 1978, s. 289.

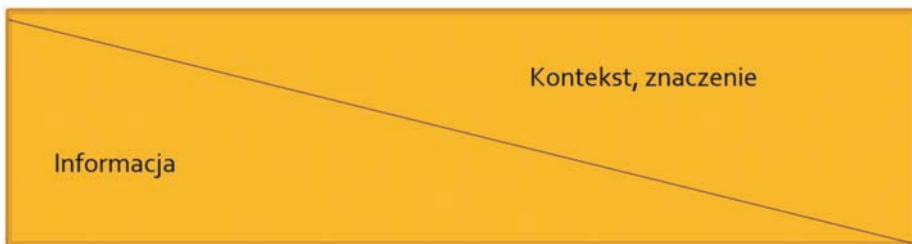
⁹⁴ E. T. Hall, *Poza kulturą*, tłum. E. Goździak, PIW, Warszawa 1984, s. 318.

⁹⁵ Ekstensja (ang. extension transference) – według Halla – jest swoistym przedłużeniem określonego fragmentu organizmu człowieka, np. komputer jest ekstensją fragmentu mózgu, telefon – głosu, koło powiększa zasięg rąk i nóg, język rozszerza doświadczenie w czasie i przestrzeni, a pismo z kolei rozszerza język.

Większość społeczeństw „zachodnich” zalicza się do kultur niskiego kontekstu. **W kulturach niskokontekstowych** istotna jest głównie sama treść informacji przekazywanych drugiej stronie – sformułowana możliwie szczegółowo i precyzyjnie. Dużą wagę przywiązuje się do komunikacji werbalnej. Zachowania niewerbalne są na ogół ignorowane. Relacje między ludźmi są powierzchowne i krótkotrwałe. Komunikacja ma dostarczyć najważniejszych informacji. Strony koncentrują się na merytorycznej zawartości przekazu, a nie jego kontekście. Rozróżnienie między „swoimi” a „obcymi” nie ma większego znaczenia, dlatego cudzoziemcy stosunkowo łatwo się w tej kulturze adaptują. Wzorce kulturowe nie są głęboko zakorzenione i stosunkowo szybko się zmieniają. Do takich kultur należą według Halla m.in. Szwajcaria, Niemcy, kraje skandynawskie, kraje Ameryki Północnej.

Rysunek. Model Halla – kontinuum kultur od niskiego do wysokiego kontekstu

Wysoki kontekst



Niski kontekst

Źródło: opracowanie własne

W kulturach wysokokontekstowych oprócz „suchych” informacji ważna jest osoba, od której one pochodzą, relacje i zbudowanie zaufania. W kulturach wysokiego kontekstu komunikacja jest oszczędna i efektywna, obowiązuje wspólny kod porozumiewania się (nieczytelny dla „obcych”). Duże znaczenie ma sytuacja, kontekst, a zachowania niewerbalne pomagają w tworzeniu i interpretacji komunikatu. Występuje w niej rozróżnienie na „swoich” i „obcych”. Obcy to ktoś, kto nie jest członkiem rodziny, klanu, organizacji lub danego społeczeństwa. Wzorce kulturowe kultur wysokokontekstowych są głęboko zakorzenione i niepodatne na zmiany, często charakterystyczne dla społeczności azjatyckich. Tę kulturę reprezentują: Japonia, kraje arabskie i kraje Ameryki Łacińskiej, spośród krajów europejskich – Grecja, Włochy i Hiszpania, prezentujące kultury o wyższej kontekstowości niż Wielka Brytania.

4. „Wielki podział kultur” według Richarda R. Gestelanda

Richard R. Gesteland (ur. 1938 lub 1937, obecnie mieszka w Oregonie, USA) – jest konsultantem ds. globalizacji i wiodącym mówcą zapewnającym korporacjom i stowarzyszeniom oparte na doświadczeniu szkolenia w zakresie negocjacji i zarządzania międzykulturowego.



Źródło; <https://www.ais-sprog.dk/cultural-training/richard-r-gesteland/>

Według R. Gestelanda w biznesie międzynarodowym obowiązują dwie żelazne zasady⁹⁶:

1. Oczekuje się, że sprzedający dostosuje się do kupującego.

2. Oczekuje się, że gość będzie szanował kulturę gospodarza i dostosuje się do miejscowych zwyczajów – trzeba być sobą, ale równocześnie być świadomym różnic kulturowych.

R. Gesteland dokonał podziału kultur opartych na kryteriach szczególnie przydatnych z punktu widzenia biznesu międzynarodowego

i w negocjowaniu kontraktów międzynarodowych na różnym szczeblu, a w marketingu na przykład w kontaktach akwizycyjnych z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych. Richard Gesteland, pracując nad różnicami międzykulturowymi w biznesie, opracował model określany jako „wielki podział kultur”:

1. Protransakcyjne – propartnerskie,
2. Ceremonialne – nieceremonialne,
3. Monochromiczne – polichromiczne,
4. Ekspresyjne i powściągliwe.

Propartnerskość – protransakcyjność dotyczy głównego obszaru koncentrowania uwagi w procesie negocjacyjnym. Przedstawiciele kultur propartnerskich koncentrują się na partnerach biznesowych i budowaniu z nimi relacji opartych na zaufaniu. Dopiero wówczas, gdy zaufają sobie, stworzą odpowiednią atmosferę, polubią się, przechodzą do rozmów biznesowych. Styl wypowiedzania się w tej kulturze jest wysoce kontekstowy

⁹⁶ Richard R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, przeł. Hanna Malarecka-Simbierowicz, Warszawa 2000.

i niebezpośredni, pełen niedomówień i dwuznaczności. Oczekiwania sformułowane są nie wprost, forma wypowiedzi grzeczna i ostrożna, a jej sens ukryty jest między wierszami.

Z kolei kultury protransakcyjne koncentrują się na wykonaniu zadania i osiągnięciu celu, dlatego kreowanie pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi ma znaczenie drugorzędne. Ich styl komunikacji jest mało kontekstowy i bezpośredni, co oznacza, że komunikaty nie pozostawiają wiele miejsca do interpretacji, są jawne i zrozumiałe.

Przedstawiciele obu kultur, jeżeli nie zdają sobie sprawy ze swoich różnic, negatywnie się wzajemnie oceniają. Partnerzy ceniący sobie dobre relacje będą postrzegali negocjatorów protransakcyjnych jako osoby zbyt pewne siebie, niegrzeczne i agresywne. Ponieważ ich koncentracja na zadaniu i brak zainteresowania drugą osobą będzie odbierana jako afront. Z kolei przedstawiciele kultur protransakcyjnych uważają partnerów propartnerskich za niezdecydowanych i niekomunikatywnych lub bezpodstawnie przeciągających proces negocjacji. Do kultur propartnerskich należą kraje arabskie, afrykańskie, azjatyckie oraz latynoamerykańskie. Natomiast kraje Ameryki Północnej, skandynawskie, germańskie, Australia i Nowa Zelandia zaliczane są do kultur protransakcyjnych⁹⁷.

Wymiary kulturowe **ceremonialność – nieceremonialność**, związane są ze znaczeniem statusu społecznego oraz przywiązaniem do przestrzegania reguł i rytuałów w relacjach. W kulturach ceremonialnych dużą wagę przywiązuje się do statusu i pozycji zawodowej lub społecznej, a to wiąże się z przestrzeganiem protokołów i reguł obowiązujących w danym społeczeństwie⁹⁸. Partnerzy ceremonialni demonstrują przywiązanie do tradycji i związanych z nią rytuałów w przeciwieństwie do kultur nieceremonialnych, które nie mają potrzeby akcentowania różnic w statusie społeczno-zawodowym. Mało tego, zachowania drugiej strony postrzegają jako sztuczne, a nawet obraźliwe. Do kultur ceremonialnych zaliczana jest większość krajów europejskich i azjatyckich, kraje basenu Morza Śródziemnomorskiego, kraje arabskie i latynoamerykańskie. Z kolei kultury nieceremonialne to kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia i kraje skandynawskie⁹⁹.

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ D. Simpson, *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

⁹⁹ Richard R. Gesteland, *Różnice...*, op. cit.

Wymiar **monochroniczność – polichroniczność** – odnosi się do postaw wobec czasu oraz ekspresyjności/powściągliwości, które dotyczą intensywności wyrażania emocji w procesie rokowań. Czas dla przedstawicieli kultur monochronicznych ma duże znaczenie i jest jednym z najistotniejszych zasobów. Dlatego ważne są: terminowe przestrzeganie zobowiązań oraz punktualność. Kulture polichromiczne traktują czas elastycznie, często spóźniając się na umówione spotkania. Liczą się dla nich bardziej relacje międzyludzkie, co powoduje, że w ocenie partnerów monochronicznych są postrzegani jako niezdyscyplinowani i leniwi¹⁰⁰. Negocjatorzy z kultur polichronicznych postrzegają monochronicznych rozmówców jako osoby wyniosłe, sztywne i nadmiernie uzależnione od czasu. Do kultur monochronicznych należy przede wszystkim Japonia, Stany Zjednoczone, Kanada oraz kraje germańskie i skandynawskie. Kraje arabskie, afrykańskie, latynoamerykańskie i kraje Azji Południowej to przedstawiciele kultur polichronicznych. Z kolei Chiny, Singapur, Australia, Nowa Zelandia i południowe oraz wschodnie kraje europejskie zalicza się do kultur umiarkowanie monochronicznych¹⁰¹.

Kulture cechujące się **ekspresyjnością** są bardziej komunikatywne i emocjonalne. Intensywnie gestykują i są głośne, a także skracają dystans, poszukując bliskiego kontaktu fizycznego z rozmówcą. Na drugim krańcu można postawić osoby, dla których takie zachowania są nieakceptowalne, a wręcz lękowe. Takie kulture określane są jako **powściągliwe**.

Do najbardziej ekspresyjnych kultur na świecie możemy zaliczyć kraje basenu Morza Śródziemnego oraz romańskie kraje europejskie. Do kultur powściągliwych należą Tajlandia, a także kraje Azji Wschodniej, skandynawskie i germańskie. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej, północnoamerykańskie i afrykańskie zalicza się do kultur o zróżnicowanym stopniu ekspresji.

Według badań Gestelanda poszczególne kulture narodowe charakteryzuje określona kombinacja wymienionych wyżej czynników. Przykładowo przedstawiciele Francji, Belgii, Włoch, Hiszpanii i Węgier cechuje podejście umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialność, zróżnicowany stosunek do czasu i ekspresyjność, zaś osoby z Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Niemiec, Holandii i Czech – protransakcyjność, umiarkowana ceremonialność, monochroniczność i powściągliwość.

¹⁰⁰ Ibidem, s. 120.

¹⁰¹ Ibidem.

5. Model Rogera Harrisona i Charlesa Handy'ego

Koncepcja psychologa Rogera Harrisona (1974) opiera się na czterech orientacjach organizacyjnych:

- władzy,
- roli,
- zadaniach,
- ludziach.

Organizacja o orientacji nastawionej na władzę jest ściśle zhierarchizowana, nadzorująca swoich pracowników i operująca ścisłą kontrolą wewnętrzną. Przyjmuje strategię agresywną, która polega na przejściach słabszych firm i mocno broni swojego rynku zbytu. Niestety nie gwarantuje bezpieczeństwa zatrudnionym pracownikom, jednak najsilniejszym jednostkom pomaga osiągnąć sukces. Orientacja jest charakterystyczna dla stacji telewizyjnych, firm związanych z show biznesem.

Organizacja o orientacji nastawionej na rolę jest stabilna, uporządkowana, nastawiona na jasne i klarowne procedury, normy i reguły. Ten rodzaj kultury zmiany wprowadza stopniowo i powoli. Jest charakterystyczny dla banków i towarzystw ubezpieczeniowych.

Organizacja o orientacji zadaniowej – najwyższą wartością jest realizacja zadania lub osiągnięcie danego celu. Jeśli pracownicy w organizacji nie rozwijają się odpowiednio szybko i nie osiągają postawionych im celów są zwalniani. W firmie panuje atmosfera współpracy, szczególnie ceni się u pracowników kompetencje i wiedzę. Orientacja jest charakterystyczna dla małych firm o wysokim ryzyku.

Organizacja o orientacji personalnej – oczekuje od ludzi równej odpowiedzialności za sukcesy i porażki. Dużą uwagę przykładają się do

Roger Harrison



Źródło: <https://www.thepowerofod.org/roger-harrison>

Charles Handy ur. 1932, Irlandia
– filozof specjalizujący się
w kulturze organizacji



Źródło: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2016/07/05/charles-handy-management-philosopher-part1/>

relacji międzyludzkich i sposobu wzajemnej komunikacji opartej na wzajemnym instruowaniu się. Orientacja ta jest charakterystyczna dla firm szkoleniowych i konsultingowych.

Z kolei Charles Handy (1976) odpowiednio zobrazował te cztery kultury:

Kultura władzy, symbolizuje ją u niego pajęcza sieć, rozkład władzy jest odpowiednio wyznaczony od środka sieci, w której centralne miejsce zajmuje władza kierująca się własnym kodeksem postępowania. Im pracownik jest bliżej władzy, tym ma silniejszą pozycję w firmie. Pracownicy są traktowani podmiotowo, są kupowani i sprzedawani, a władzę absolutną sprawują nad nimi menedżerowie.

Kultura roli, której symbolem jest grecka świątynia, gdzie władza oparta jest na stabilnych filarach. W takiej organizacji dominuje biurokracja i racjonalne rozwiązywanie problemów.

Kultura zadaniowa, której symbolem jest siatka o zmiennej strukturze, opartej na kompetencjach. Ludzie znajdujący się w różnych częściach tej sieci wykonują zadania priorytetowe. Rozwój firmy jest zaplanowany i stopniowy.

Kultura osobowa – symbolem graficznym jest grono. Firma jest nastawiona na zadowolenie pracownika. Spełniane są jego potrzeby, szczególnie cenione są stosunki międzyludzkie i koleżeńska atmosfera w pracy.

Obaj autorzy niezależnie od siebie stworzyli przedstawione powyżej orientacje badawcze i obaj zwrócili uwagę na rolę wartości w organizacji, które im bardziej były jednolite w danej organizacji, tym bardziej wskazywały na „czysty” typ kultury, który jest dość rzadkim zjawiskiem.

Stąd, mówiąc o typach kultur Handy’ego i Harrisona w oparciu o dwa czynniki, tj. stopień sformalizowania i stopień scentralizowania, mówimy

Ilustracja kultur Ch. Handy’ego



o firmach: **zorientowanych na władzę, zorientowanych na rolę, nastawionych na zadania, zorientowanych na ludzi.**

Firma zorientowana na władzę – dąży do dominacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Menedżerowie chcą absolutnej kontroli nad pracownikami. Firma nastawiona jest na rywalizację i osiąganie zamierzonych celów. Rywalizacja na zewnątrz często ma charakter bezwzględny i może odbywać się z pominięciem prawa.

Firma zorientowana na rolę nastawiona jest na procedury wewnętrzne wprowadzające spokój i stabilizację. Organizacje bardziej przywiązują wagę do sposobu i procesu wykonania zadania niż do samego efektu. W tego typu firmach rzadko są wprowadzane innowacje, ponieważ procedura zmian jest uciążliwa i powolna.

Firma nastawiona na zadania najbardziej ceni sobie ustalenie priorytetów. U pracowników liczy się umiejętność i posiadanie wiedzy oraz odpowiednie ich przeszkolenie. Całą uwagę w działaniach kieruje się na szybką i elastyczną reakcję firmy na zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Współpraca istnieje tylko wtedy, kiedy pomaga w osiągnięciu celu.

Firma zorientowana na ludzi – buduje kulturę osobową nastawioną na zaspokojenie potrzeb pracowniczych z uwzględnieniem ich własnych celów i wartości. Charakterystyczne są dla niej zespoły wzajemnie się wspomagające w realizacji zadań.

6. Cztery typy kultur organizacyjnych T. E. Deala i A. A. Kennedy'ego

Terrence E. Deal – profesor na University of Southern California's Rossier School, wykładowca. Jest współautorem „Corporate Cultures” (z Allanem Kennedym, 1982) i „Shaping School Culture” (z Kentem Petersonem, 1999).

Allan Kennedy, konsultant ds. zarządzania z Bostonu, był prezes firmy zajmującej się oprogramowaniami mikrokomputerowymi i partner wielu firm konsultingowych. Współautor książki (z T. Dealem) „Of Corporate Cultures and The New Corporate Cultures”.

T. Deal i A. Kennedy wyróżnili cztery typy kultur organizacyjnych w oparciu o stopień nacisków z otoczenia firmy, wartości oraz systemu komunikowania się: kulturę twardą (macho-guy culture), „pracuj ciężko i baw się” (the work hard, play hard), spokojnego działania, trwania i stabilności. Tę kulturę uzależnił od dwóch kryteriów: szybkości informacji zwrotnej i ryzyka podejmowania zadań.

Terrence E. Deal

Źródło:

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/author/terrence-e-deal>

Allan Kennedy

Źródło: https://www.valuebasedmanagement.net/books_kennedy_end.html

Kultura indywidualistów (twarda) oparta na szybkiej informacji zwrotnej i dużym ryzyku podejmowania działań nastawiona jest na silną rywalizację i sukces, dla którego pracownicy są w stanie poświęcić prawie wszystko. Działaniom towarzyszą szybkie i widoczne rezultaty: awans lub zmienność zadań. Spotykana w przemyśle, sektorze rozrywkowym, branży kosmetycznej, w reklamie i in.

Kultura hazardzistów opiera się na zasadzie ciężko pracuj i baw się. Wolnej reakcji zwrotnej towarzyszy duże ryzyko działania. Ta kultura opiera się na ciężkiej i intensywnej pracy, a w dni wolne na zabawie. Praca podczas urlopu lub w dni wolne jest postrzegana niekorzystnie ze strony pozostałych członków organizacji. Dużą rolę odgrywają kontakty osobiste i zawodowe, towarzyszy jej rytuał wielu spotkań. Jest charakterystyczna dla firm komputerowych i firm akwizycyjnych: Avon, Mary Kay, Xerox.

Kultura zrównoważona (spokoju i działania), dewizą tej kultury jest spokojne działanie. Szybkiej informacji zwrotnej towarzyszy małe ryzyko działań. Kultura ta opiera się na porządku i racjonalności oraz braku okazywania emocji. Wszelkie konflikty są nie mile widziane. Kultura ta ceni sobie mentorów w organizacji i autorytety, cechuje się łagodnością obyczajów. Jest charakterystyczna dla spółek naftowych (Exxon), producentów samolotowych (Boeing), spółek węglowych (Alcod), banków inwestycyjnych.

Kultura rutyniarzy, jest to kultura stabilności i procesu. Powolnej informacji zwrotnej towarzyszy małe ryzyko działań. Ta kultura cechuje się harmonią, stabilnością i niechęcią do innowacji. Organizacja jest sformalizowana, a więzi międzyludzkie są sztuczne. Oczekuje się od pracowników dokładnego wykonywania zadań, które wcześniej są precyzyjnie rozdzielone. W kulturze liczy się harmonia i tradycja. Charakterystyczna jest dla agencji ubezpieczeniowych, banków, firm farmaceutycznych.

7. Typy kultur Thomasa J. Petersa

Thomas J. Peters (ur. 7 listopada 1942, Baltimore) – jest amerykańskim pisarzem i ekspertem od zarządzania. Jest znany ze swojej książki, napisanej wspólnie z Robertem H. Watermanem, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie* (Search of Excellence).

W prowadzonych od 1977 roku badaniach w „62 najlepszych przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych” T.J. Peters i R.H. Waterman wskazali na kulturę organizacji jako istotny czynnik, aczkolwiek wcześniej pomijany, wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. To podejście zmieniło postrzeganie kultury jako zmiennej organizacyjnej, którą można kształtować w celu uzyskiwania przez organizację pożądaných wyników.

T. J. Peters wskazał na cztery składniki kultury, które ją warunkują:

- innowacje,
- działanie,
- kontrolę,
- harmonię.

Czynniki te posłużyły do wyodrębnienia czterech kultur: innowacyjnej, kontroli, działania i harmonii.

Kultura innowacyjna nastawiona jest na wspieranie indywidualnych inicjatyw pracowników w firmie, zachęcanie ich do podjęcia ryzyka. Godziny czasu pracy (w tym nadgodziny) nie są tak istotne jak końcowy jej efekt. W organizacji przeważa nieformalny styl komunikacji, emocjonalne zaangażowanie pracowników w pracę. Zwraca się uwagę bardziej na indywidualne zdolności pracowników i ich charyzmę niż przestrzeganie określonej hierarchii. Stąd w ramach polityki wewnętrznej nie przestrzega się formalnych protokołów, czy ocen pracowniczych. Szkolenia pracownicze zazwyczaj odbywają się na danym stanowisku pracy. Wadą tego systemu mogą być: chaos organizacyjny, brak kontroli nad kosztami i problemy z rozwojem.

W **kulturze działania** przeważa podejście analityczne, czyli konkretne wyznaczanie celów i określanie otaczającej rzeczywistości. W organizacji inicjatywa jest mile widziana, ale też błędy pracowników są surowo karane. Firma nastawiona jest na ekspansywność i budowanie swoich mocnych stron, którymi są rozwojowe sprzedażowe ambicje, elastyczność w dostosowaniu



Źródło: <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/pracownicy/2Peters.html>

się do wymagań rynkowych. Słabe strony organizacji to: nadmierne obciążenie obowiązkami pracowników, trudność z delegowania pracy i zbyt duża koncentracja na mniej istotnych detalach.

W kulturze opartej na kontroli dominuje biurokracja, która mocno ogranicza pracowników w działaniu. Stąd znaczne ograniczenie pomysłów innowacyjnych u pracowników, duży stopień sformalizowania pracowników wyższego i średniego szczebla, oraz niższego i skrupulatne rozliczanie z przepracowanych godzin. Firma ta szczególnie ceni sobie lojalność u pracowników, których systematycznie i dobrze wynagradza. W firmie dominuje formalizm w komunikacji, sposobie przekazywania informacji czy zebraniach polegający na piśmnym przekazywaniu dyspozycji. Na rynku stabilnym i dojrzałym klienci doceniają tego typu organizację za jej odpowiedzialność i dbałość o wysokie standardy usług. Gorzej jest na rynku niestabilnym, ponieważ unikanie ryzykownych decyzji, mała elastyczność w dokonywaniu zmian i zamknięcie na sygnały płynące z otoczenia organizacji osłabiają pozycję firmy.

W kulturze harmonijnej najważniejsi są ludzie. Większość zadań jest wykonywana zespołowo i specjalnie celebrowane są wspólne osiągnięcia. Istotne w organizacji są kulturowe wartości i normy, które mają większy wpływ na ogół działań niż plany i polityka wewnętrzna. U pracowników ceniona jest dyspozycyjność i lojalność. W organizacji przykładą się dużą wagę do szkoleń. Komunikacja wewnętrzna w firmie jest nieformalna i otwarta. Ta kultura sprawdza się na rynkach dojrzałych, gdzie koncentruje się na potrzebach klientów.

Słabą stroną jest brak konsekwencji w działaniach kierowanych na zewnątrz firmy i zbyt duża koncentracja na sprawach wewnętrznych. Ten typ organizacji jest najmniej podatny na zmiany.

Case study:

1. Nieudana fuzja – Daimler i Chrysler

W 1998 roku przygotowano fuzję dwóch znanych firm motoryzacyjnych: Daimler-Benz i Chrysler. Po przeprowadzonych dogłębnych analizach *due diligence*¹⁰², które jednoznacznie wskazywały na ogromne korzyści

¹⁰² *Due diligence* ma na celu szczegółową ocenę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz określenie istniejącego i potencjalnego ryzyka związanego z planowaną transakcją kapitałową (np. fuzja, przejęcie, wydzielenie lub sprzedaż zorganizowanej części przedsiębiorstwa). Zakres *due diligence* zależy od specyfiki badanego przedsiębiorstwa (wielkości, struktury itd.). *Due diligence* stanowi ostatni etap fazy przedtransakcyjnej, po którym następuje faza negocjacji. W. Fołtyn, *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Poltext, 2005.

Prezisi Robert Eaton z Chryslera i Juergen Schrempp z Daimlera

Źródło: <https://www.juergen-schrempp.com/juergen-e-schrempp/>

wynikające z fuzji, postanowiono połączyć obie te organizacje. Podczas prac nad fuzją obu firm prezisi Juergen Schrempp z Daimlera i Robert Eaton z Chryslera wraz z menedżerami byli coraz bardziej entuzjastycznie nastawieni do tej transakcji. Analizy wskazywały na szanse zwiększenia sprzedaży i zmniejszenia kosztów w połączonej firmie, a do zarządzających spółkami spływały same potwierdzające tę dobrą decyzję informacje. Wobec tych oczywistych faktów nie było nikogo, kto poddałby w wątpliwość racjonalność podjętej decyzji.

Dobre nastroje w firmach skończyły się przy pierwszych próbach połączenia zespołów. Od razu można było zauważyć problemy komunikacyjne w codziennej współpracy oraz wybuchające konflikty między zespołami i ich menedżerami. W wyniku nieporozumień podjęto wiele nietrafionych decyzji biznesowych. W rezultacie cena akcji spółki DaimlerChrysler ze 100 dolarów (cena z dnia fuzji) spadła w ciągu dwóch lat o połowę.

Pomimo starań i wielu projektów, mających na celu integrację pracowników nowej spółki, nie udało się rozwiązać wciąż wybuchających konfliktów i nieporozumień. W efekcie w 2007 roku Daimler podjął decyzję o zakończeniu współpracy z Chryslerem, sprzedając swoje udziały za niepełną 7,5 miliarda dolarów funduszowi Cerberus Capital, otrzymując z tej kwoty 1,5 mld dolarów, reszta tej kwoty została przekazana na dofinansowanie Chryslera. Zanim umowa o sprzedaży weszła w życie, Daimler był zmuszony pokryć bieżące straty, które szacuje się na 1,6 mld dolarów, a po rozliczeniu całej transakcji okazało się, że Daimler dopłacił około

600 mln dolarów. Dzięki dopłatom niemiecka firma uwolniła się od przyszłych zobowiązań emerytalnych. Chrysler niestety nie miał tyle szczęścia. W związku z kryzysem gospodarczym 2009 roku w Stanach Zjednoczonych ogłosił upadłość.

Biorąc pod uwagę pozytywne prognozy i spektakularną porażkę spółek, warto zadać pytanie, co przyczyniło się do nieudanej transakcji?

Odpowiedź kryje się w zbyt ograniczonej analizie. A mianowicie skupiono się tylko i wyłącznie na aspekcie ekonomicznym, nie patrząc też na inne aspekty tej transakcji. W analizie *due diligence* pod uwagę wzięto portfolio produktów, rynek segmentacji klientów, kwestie finansowe i operacyjne, natomiast zignorowano kulturę organizacyjną w obu firmach. Daimler jako organizacja konserwatywna, hierarchiczna, działał w oparciu o rzetelne analizy, metodyczne działanie i podejmował decyzje na podstawie konkretnych danych. Z kolei Chrysler dawał pracownikom pełną swobodę i autonomię działania na każdym szczeblu, był firmą zdecentralizowaną. W efekcie, gdy połączono te dwie kultury organizacyjne, dwa odmienne style zarządzania, inne wartości i procedury działania generowały konflikty i pokazywały brak umiejętności komunikacyjnych. Pomimo wielu naprawczych szkoleń nie udało się poprawić przepływu informacji i zapobiec destruktywnym konfliktom, które wpływały na jakość funkcjonowania firmy.

Warto też zauważyć, że decyzję o fuzji podejmowano w trybie potwierdzającym, a mianowicie zbierając tylko te informacje, które mogłyby potwierdzić z góry założone tezy o efektywności połączenia spółek Daimler-Benz i Chrysler. W tym przypadku firmy powinny zdecydować się na podejście w trybie badawczym, a mianowicie analizę wszelkich dostępnych danych, angażując do procesu decyzyjnego ekspertów i osoby o różnych poglądach i doświadczeniach.

2. Kultury stworzone przez wybitne osobowości, pułapka osobowości – Steve Jobs

Steven Paul Jobs (ur. 24 lutego 1955 w San Francisco, zm. 5 października 2011 w Palo Alto) – jeden z trzech założycieli, były prezes i przewodniczący rady dyrektorów Apple Inc.

5 października 2011 roku pożegnaliśmy Steve’a Jobsa, jedną z najbardziej inspirujących, a jednocześnie kontrowersyjnych postaci w branży technologicznej.

Steven Paul Jobs urodził się 24 lutego 1955 w San Francisco jako syn pochodzącego z Syrii Abdula Fattaha Jandaliego i Joanne Carole Schieble. Jobs wkrótce po urodzeniu został adoptowany przez Paula i Clarę Jobsów z Mountain View w Kalifornii.

Po zakończeniu szkoły średniej Jobs przez jeden semestr studiował prawo w Reed College w Portland, by ostatecznie wrócić do Kalifornii, gdzie uczęszczał na spotkania klubu komputerowego „Homebrew Computer Club” razem ze Steve’em Wozniakiem, z którym później rozpoczął pracę w Atari, w charakterze projektanta gier. Jobs i Wozniak krótko w 1974 r. sprzedawali tzw. blue boxe – urządzenie,



Źródło:

<https://dailyweb.pl/11-lat-temu-odszedl-steve-jobs->

które potrafiło naśladować sygnał kontrolny używany przez system telefonicznych rozmów międzymiastowych i dzwonić za darmo.

1 kwietnia 1976 roku Steve Jobs wraz ze Steve’em Wozniakiem i przedsiębiorcą Ronaldem Waynem założyli Apple. Jeszcze w tym samym roku stworzyli Apple I, sprzedawany za 666,66 dolarów. Rok później zbudowali Apple II, który odniósł sukces na rynku komputerów domowych. Cztery lata po założeniu firmy Apple weszło na Nowojorską Giełdę Papierów Wartościowych, a na rynku pojawił się także Apple III. Pierwszy komputer z serii Macintosh pojawił się w 1984 roku.

W 1985 r. wskutek konfliktu z Johnem Sculleyem Jobs został zmuszony do odejścia z Apple. Założył on wtedy firmę NeXT. Rok później Jobs za 10 milionów dolarów kupił studio animacji komputerowej, będące oddziałem grafiki komputerowej przedsiębiorstwa Lucasfilm. Apple wykupiło NeXT w 1996 r. za 402 miliony USD, co sprawiło, że Jobs wrócił do Apple, po ponad 10 latach nieobecności. Apple mimo zakupu nie było w najlepszej kondycji finansowej, więc Jobs, który w 1997 roku został prezesem Apple, pracował za dolarową stawkę. Pod kierownictwem Jobsa Apple wprowadziło na rynek iMaca, który przyniósł firmie ogromne zyski, bijąc rekordy popularności. Najbardziej przełomowe dla Apple i świata technologii były lata 2001 i 2007, w których na rynek wprowadzono odpowiednio iPod’a i iPhone’a. O ile tego drugiego znają wszyscy, to przenośny odtwarzacz muzyki, ze swoimi kultowymi białymi słuchawkami wprowadził Apple na salony. Apple przez 21 lat produkcji sprzedał ponad 400 milionów iPodów i ponad 2 miliardy iPhonów.

Steve Jobs był genialnym liderem, ale też trudnym w relacjach człowiekiem. Gwałtowny, z szybkimi ripostami, wymagający – to cechy, z którymi na co dzień musieli sobie radzić podwładni. Od swoich pracowników wymagał ciężkiej pracy, poświęcenia i sukcesów. W swoich działaniach był perfekcyjny. Genialny i głuchy na słowa krytyki, geniusz – tak o nim mówiono. Dzięki swojej wizji, pasji i innowacyjności doprowadził Apple na szczyt czołowych firm na świecie. Swoim wizjonerskim podejściem oraz charyzmą doprowadził Apple'a do osiągnięcia sukcesu i stworzył środowisko pod rozwój kultury cyfrowej.

31 lipca 2004 roku Jobs poddał się operacji usunięcia nowotworu trzustki. Podczas nieobecności Jobsa przedsiębiorstwem zarządzał Tim Cook. Po jakimś czasie Jobs wrócił do pracy. Przeszedł pomyślnie zabieg przeszczepienia wątroby. Po przeszczepie wrócił do aktywnej pracy, między innymi prezentując nowe iPhone'y w 2010 roku, jednak już 7 stycznia 2011 ponownie udał się na urlop zdrowotny. 24 sierpnia 2011 roku Steve Jobs zrezygnował z funkcji CEO Apple, obejmując stanowisko przewodniczącego rady dyrektorów przedsiębiorstwa. Jobs bardzo bronił swojej prywatności, mimo to do mediów wyciekły zdjęcia, na których widać było, że choroba bardzo go wyniszczyła. Cały technologiczny świat wierzył jednak, że Jobs może wygrać tę walkę. Nie udało się, twórca Apple odszedł 5 października 2011 roku.

Jobs i kierowane przez niego Apple nie robili nic jako pierwsi. Potrafił on jednak dopracowywać i sprzedawać pomysły tak, że ludzie wierzyli, że produkty Apple odmieniają ich życie. Apple po śmierci Jobsa na jakiś czas wyhamowało. Firma nie tylko przestała pokazywać innowacyjne produkty, ale też podupadła na polach, z których była znana. Przy kolejnych problemach i wątpliwych premierach, wiele osób mówiło, że „Jobs przewraca się w grobie”. To załamanie było spowodowane klasyczną pułapką autorytetu. Firma przez wiele lat była zarządzana przez lidera, który nie tylko narzucał jej tempo innowacji i rozwoju, on zrewolucjonizował cały rynek. Miał wszystkie cechy przywódcy, charyzmę, umiał przemawiać do tłumów. Był przekonujący. Jedyнным problemem było to, że przez swoją wyjątkowość był nie do zastąpienia. Przy tak silnej osobowości, świecącej się gwiazdą sławy, inni pracownicy bledli. Przez wiele lat Apple po stracie swojego przywódcy nie był w stanie złapać właściwego rytmu. Po latach Apple wreszcie otrząsnęło się po tej stracie i znów wraca do produkcji bardzo dobrych produktów. Apple zmienił też podejście do kwestii jednoosobowego przywództwa. Nieskuteczność tego modelu powoli odchodzi w niepamięć. Inwestorzy w to miejsce wprowadzają niecharyzmatycznych menedżerów, którzy budują wyjątkowe zespoły i kształtują

odpowiednio kulturę organizacyjną, w której postawę przywódczą prezentuje wielu liderów, a nie tylko prezes zarządu czy dyrektor generalny. Firmy te są niezwykle skuteczne i rentowne. Model ten nazywamy **rozproszonym przywództwem**¹⁰³. Ich strategią jest stawianie na silne osobowości i wiedzę ekspercką w firmie, co oznacza, że jest w niej kilku liderów. To rozwiązuje kwestie ewentualnej sukcesji w firmie i jej upadku po stracie jednego z nich.

3. Kultury stworzone przez wybitne osobowości – Jean-Marie Messiera – koncern Vivendi

Jean-Marie Messier (ur. 13 grudnia 1956 w Grenoble, Francja), francuski biznesmen, który do 2002 roku był prezesem i dyrektorem naczelnym międzynarodowego konglomeratu medialnego Vivendi.



Źródło: <https://corporate-executives.com/executives/jean-marie-messier/>



Źródło: <https://content.time.com/time/covers/europe/0,16641,20010806,00.html>

¹⁰³ Rozproszone przywództwo według Pawła Motyla to promowanie wśród wszystkich pracowników firmy specyficznej postawy, obejmującej świadomość zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, wnikliwą i krytyczną obserwację rzeczywistości, odwagę komunikowania dostrzeżonych trendów mających wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz odwagę podejmowania decyzji na swoim poziomie hierarchicznym. „Liderzy codzienności” w swojej mikroskali działają tak, jak wielcy decydenci. Ponieważ w danej organizacji jest ich kilkudziesięciu lub kilkuset, przekłada się to na jej skuteczność i rentowność.

Jean-Marie Messier to przykład charyzmatycznego przywódcy, który wybrał niewłaściwą strategię. To studium przypadku opisuje prezesa z wizją, która poprowadziła firmę do upadku. Jak się okazuje, ślepe zaufanie charyzmatycznym liderom nie zawsze prowadzi organizację do oczekiwanych sukcesów, a w wielu przypadkach staje się ono źródłem wielu niepowodzeń i złych decyzji. Przy charyzmatycznym liderze w organizacji zanika potrzeba wewnętrznej dyskusji, zaczyna brakować pracowników, którzy mogliby uchronić go przed złym wyborem. Przekonał się o tym koncern Vivendi.

Jean-Marie Messier rozpoczął swoją karierę w 1982 roku jako doradca finansowy. W 1986 roku został doradcą technicznym w biurze Édouarda Balladura, a w 1989 roku został bankierem w Lazard. W 1994 roku został dyrektorem generalnym CGE (General Water Company) i prawą ręką Guya Dejouany'ego, dyrektora generalnego CGE. CGE to biznes, który posiada udziały w mediach, ale specjalizuje się głównie w dostawach wody do miasta. CGE jest firmą powołaną dekretem Napoleona w 1853 roku. Dostarczało wodę miastu Lyon, później uzyskało koncesję na dostawy wody dla Paryża i w kolejnych dziesięcioleciach rozwijało działalność w tym sektorze. W latach 80. XX wieku CGE zainwestowało również w inne usługi komunalne, energetykę i transport publiczny.

Kiedy Guy Dejouany przeszedł na emeryturę w 1996 roku, to Jean-Marie Messier zastąpił go na stanowisku dyrektora generalnego. Messier miał zupełnie inną wizję koncernu niż dostawa wody do miasta. Postanowił on przekształcić CGE w... globalny koncern medialny. Rozpoczął całkowitą transformację firmy, a w 1998 roku zmienił jej nazwę na Vivendi Universal. Porzucił strategię Dejouany'ego i skoncentrował się na mediach. Zaczął sprzedawać spółki podstawowe, zakupując między innymi Maroc Telecom i agencję Havas, połączył się z firmą Pathe, wiodącym producentem filmowym. W 2000 r. burzę wywołało połączenie z Canal + i przejście Seagram Company, kanadyjskiego giganta będącego właścicielem Universal Studios.

Vivendi stało się drugą, co do wielkości, firmą komunikacyjną na świecie. Ambicje Messiera sięgały znacznie wyżej, ale przeszkodą w jego realizacji okazały się finanse. Po licznych przejściach Vivendi zadłużyło się na 37,1 mld euro i nadal nie wiedziało, jak wygenerować zyski w nowych obszarach działalności. Na to wszystko nałożyło się pęknięcie bańki technologicznej i kryzys giełdowy w 2001 roku. W 2002 roku koncern Vivendi odnotował ogromne straty, około miliarda dolarów miesięcznie. W tym samym roku Jean-Marie Messier został zmuszony do rezygnacji ze stanowiska, a na jego miejsce został mianowany nowy

dyrektor generalny, Jean-René Fourtou. Odprawa, którą Jean-Marie Messier sobie przyznał, wyniosła około 20 milionów dolarów. Spotkało się to z gwałtownym protestem udziałowców spółki. Jean-Marie Messier wyjechał z Francji do Nowego Jorku, gdzie założył Messier Partners, agencję specjalizującą się w doradztwie korporacyjnym. W czerwcu 2004 roku był zamieszany w sprawę kont Vivendi. W 2011 roku został skazany na trzy lata więzienia za defraudację funduszy Vivendi i manipulacje akcjami.

Jean-Marie Messiera, jak większość charyzmatycznych liderów, cechowała silna, wyrazista osobowość, wyjątkowa pewność siebie, ponadprzeciętna ambicja i wybujałe ego. Jean-Marie Messier nazywany też J6M (Jean-Marie Messier Moi-Même-Maitre-du-Monde – ja pan świata) w kreskówce w *Les Guignols de l'info*, był przykładem nadmiernej ambicji, która przysłoniła prawdziwy obraz sytuacji. Efektem były nieoptymalne i nieracjonalne decyzje.

4. Kultury rodzinne – A. Blikle jako turkusowa organizacja¹⁰⁴

Prof. Andrzej Blikle – ur. 24 września 1939 roku w Warszawie, jest profesorem zwyczajnym nauk matematycznych w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, członkiem Europejskiej Akademii Nauk, członkiem rady nadzorczej firmy A. Blikle Sp. z o.o. (w latach 1990-2010 był prezesem), członkiem Rady Języka Polskiego, pracownik naukowy, specjalista w zakresie matematycznych podstaw informatyki, a także mistrz cukierniczy.



Źródło: <https://plus.dziennikpolski24.pl/andrzej-blikle-organizacja-turkusowa-czyli-przyjazna- czlowiekowi/ar/c3-17555355>

Firma A. Blikle została założona przez Antoniego Kazimierza Bliklego w 1869 roku. Od dnia powstania do końca 2017 r. zajmowała lokal przy ul. Nowy Świat 35. Początkowo lokal cukierni był niewielki. Syn Antoniego Kazimierza, Antoni Wiesław Blikle rozbudował i unowocześnił

¹⁰⁴ Historia firmy jest zaczerpnięta ze stron A. Blikle <https://moznainaczej.com.pl/wczoraj/nasza-rodzinna-firma>

go. W roku 1921 dokonano gruntownej przebudowy wnętrza, wzbogacając jego wystrój i wprowadzając orkiestrę. Już wtedy cukiernia „A.Blikle” była modnym warszawskim lokalem. Kolejny właściciel, Jerzy Blikle, syn Antoniego Wiesława, dalej modernizował i rozbudowywał przedsiębiorstwo. W roku 1935 wnętrze cukierni zostało ponownie zmienione, a powierzchnia produkcyjna powiększona dwukrotnie. Liczba pracowników przekroczyła 100 osób. Firmowy samochód rozwoził zamówienia na zlecenia klientów.

W czasie Powstania Warszawskiego siedziba cukierni została spalona i zburzona. Cukiernia tymczasowo została przeniesiona w Al. Jerozolimskie 45. W tym czasie odbudowano lokal w jego przedwojennym rozmiarze (około 300 m² powierzchni sklepowej i produkcyjnej). We wczesnych latach 50. cukiernia została usunięta przez ówczesne władze. W okresie następnych trzydziestu lat Jerzy Blikle prowadził cukiernię na przekór politycznym tendencjom ówczesnych władz zmierzających do likwidacji sektora prywatnego. 26 lutego 1981 roku zmarł Jerzy Blikle, nie doczekawszy czasów, kiedy mógłby rozwinąć firmę na miarę swoich planów i ambicji. Po jego śmierci prowadzenie cukierni przejęli jego syn Andrzej oraz Maria Szukałowicz, prawnuczka założyciela. Do roku 1989 ich główny wysiłek szedł w kierunku utrzymania renomy firmy, a prowadzeniem firmy na co dzień zajmowała się Maria Szukałowicz.

W styczniu 1990 r. Andrzej Blikle objął stanowisko prezesa zarządu, które zajmował do grudnia 2010 r. W latach 1991-2012 firma rozwinęła się z jednej cukierni przy Nowym Świecie i pracowni na zapleczu do 12 cukierni własnych, 3 kawiarni oraz 2 sklepów delikatesowych w Warszawie plus 7 cukiernio-kawiarni w sieci franczyzy: w Krakowie, Gliwicach, Kielcach, Częstochowie, Łodzi, Katowicach i Wrocławiu. Personel firmy wzrósł z 40 osób do około 230, a powierzchnia zaplecza produkcyjnego z 200 m² do 1800 m². W roku 2005 firma została zaliczona do grona supermarek polskich (240 spośród 1200), a w grupie Handel i Restauracje zajęła pierwsze miejsce. W roku 2008 firma została odznaczona Medalem im. Tadeusza Kotarbińskiego przyznany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN za wybitne osiągnięcia w dziedzinie organizacji i zarządzania.

W 2010 roku dostała wyróżnienie specjalne: A. Blikle – Kwitnąca Marka Rodzinna, które było wynikiem badania 1294 marek na rynku polskim w 95 kategoriach. Marka A. Blikle, jak wynikało z badań, była znana, przynajmniej ze słyszenia, 44 procentom ankietowanej populacji (w wieku 18-69 lat), co estymując populację generalną, daje liczbę niemal 12 mln mieszkańców Polski.

A. Blikle jest **firmą rodzinną**. Jak twierdzi R. G. Donnelley: „Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy”¹⁰⁵. Z kolei W. Popczyk definiuje firmę rodzinną jako „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”¹⁰⁶. Cukiernie A. Blikle budowało pięć pokoleń:

- Antoni Kazimierz Blikle – założyciel (1845 Chełm Lubelski – 1912 Warszawa),
- Antoni Wiesław Blikle – syn założyciela (1873 – 1934 Warszawa)
- Jerzy Czesław Blikle – wnuk założyciela (1906 – 1981 Warszawa)
- Andrzej Jacek Blikle – prawnuk założyciela (ur. 1939 Warszawa), w latach 1990-2010 prezes zarządu, obecnie członek rady nadzorczej, i Małgorzata Wróblewska-Blikle (żona Andrzeja) – udziałowiec i przez wiele lat członek zarządu, dyr. ds. gastronomii i Główny Plastyk
- Łukasz Paweł Blikle – praprawnuk założyciela (ur. 1965 Warszawa), obecnie udziałowiec, przewodniczący rady nadzorczej i przez wiele lat dyrektor ds. marketingu, a w latach 2010-2012 prezes zarządu, i Małgorzata Blikle (żona Łukasza) – pracowała w firmie w latach 1995-2012, w latach 2010-2012 jako wiceprezes zarządu.

Od chwili powstania w roku 1869 firma A. Blikle produkuje i sprzedaje we własnych cukierniach i kawiarniach luksusowe rzemieślnicze wyroby cukiernicze, czekoladowe i lody. Od roku 1994 oferta ta została poszerzona o lekkie dania restauracyjne i produkty wytrawne (niesłodkie), a od roku 2004 o wyroby delikatesowe, zarówno produkcji własnej, jak i obcej, w tym wina. Od pierwszej połowy lat 90. znajdują się na polskim rynku również produkty przemysłowe: surowe mrożone ciasto francuskie i strudle z tego ciasta, a także kawa sprzedawana początkowo pod marką SATI-Blikle, a od roku 2004 pod marką A. Blikle.

W latach 1996-2012 w A. Blikle rozpoczęto proces wdrażania kompleksowego zarządzania jakością (ang. total quality management) wg modelu popularnego w latach 1950-80 w Japonii pod kątem zarządzania procesami,

¹⁰⁵ R. G. Donnelley, (2002). *The Family Business*. W: C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, J. L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

¹⁰⁶ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 10.

zarządzania wiedzą i stałego doskonalenia (learn management). Program był wdrażany m.in. poprzez stałe szkolenia, zarówno wewnętrzne, jak i za pomocą instruktorów z zewnątrz, udział pracowników w konferencjach szkoleniowych (w tym międzynarodowych). Wprowadzano także elementy organizacji turkusowej, z czego powstała znana i wyróżniana nagrodami książka A. Blikle „Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu” oraz jej drugie wydanie „Doktryna jakości – wydanie II turkusowe”.

Sam A. Blikle w swojej książce napisał „wdrożenie turkusowego TQM to nie «przeszkolenie załogi» w nowych procedurach, ale doprowadzenie do głębokiej przemiany społecznej w firmie, przemiany wymagającej z jednej strony porzucenia wielu utartych sposobów myślenia, a z drugiej nabycia wielu nawyków komunikacyjnych”.

Termin „turkusowa organizacja” został wprowadzony przez Frederica Laloux, w książce „Pracować inaczej”. **Turkusowy model zarządzania** charakteryzuje równowagę między osiągnięciem celów biznesowych a dbaniem o dobrostan pracowników i ich zrównoważony rozwój. Stawia na otwartą i przejrzystą komunikację, umożliwiając pracownikom udział w procesach decyzyjnych, wymianę poglądów i pomysłów. Organizacja dąży do zrównoważonego rozwoju i jest modelem samorządzącym się. Pracownik nie ma nad sobą podwładnego, ani żadnej hierarchii, ponieważ każdy z zatrudnionych jest na równi z innymi. Wyznaczają sobie zadania, bazując na swoich umiejętnościach i aktualnych potrzebach firmy. W miejsce premii, współzawodnictwa i kontroli jest zaufanie, współpraca i partnerstwo. Pracownicy sami decydują, ile zarabiają i mają swój udział w zyskach. Przekazują sobie wiedzę i pomagają w doskonaleniu umiejętności. Organizacja jest transparentna, zespół ma dostęp do wszystkich informacji, łącznie z zarobkami innych osób.

Jak sam profesor A. Blikle stwierdził w jednym z wywiadów: „Taki model organizacji charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości, zdawałoby się, nienaruszalnych zasad korporacyjnego porządku: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa itp. W ten sposób rodzą się organizacje, które za główny cel postawiły sobie stworzenie firmy, w której ludzie będą szczęśliwi”.

To za kierownictwa A. Bliklego firma rodzinna stała się rozpoznawalną siecią w całej Polsce.

Bibliografia:

- Alvesson M., *Understanding Organizational Culture* (2nd edition), London 2013.
- Barnard Ch. I., *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997.
- Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies”, 1984, nr 5.
- Blau P. M., Scott W. R., *Formal organizations: a comparative approach*. Stanford University Press, Stanford, CA 1962.
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań*, PWN, Wyd. SWPS, Warszawa 2023.
- Chinese Culture Connection, *Chinese values and the research for culture-free dimensions of culture*, Journal of Cross-Cultural Psychology 1987.
- Donnelley R. G., *The Family Business*. W: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Hall E. T., *Bezgłośny język*. Tłum. R. Zimand i A. Skarbińska, PIW, Warszawa 1987.
- Hall E. T., *Poza kulturą*. Tłum. E. Goździak., PIW, Warszawa 1984.
- Hall E. T., *Ukryty wymiar*. Tłum. T. Hołówko, PIW, Warszawa 1978.
- Hatch M. J., Schultz, M., (red.) *Organizational Identity: A Reader*. New York: Oxford University Press. 2004.
- Hofstede G., Bond M., *Confucius and economic growth. New trends in culture's consequences*, „Organizational Dynamic”, 1988, 16 (4).
- House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P., Grupta V., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE, Thousand Oaks, CA 2004.
- Keessing R. M., *Theories of Culture*, Annual Review of Anthropology, t. 3.
- Kennedy A. A., Deal T. E., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York 1982.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
- Kroeber A., *Istota kultury*, Warszawa 2002.
- Kunda G., *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, PA, 1992.
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007.
- Parsons T., *The Social System*, Press, New York 1951.
- Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Richard R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, przeł. Hanna Malarecka-Simbierowicz, Warszawa 2000.

- Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo, C. H. Beck, Warszawa 2006.
- Simpson D., *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Waterman R., Peters T., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Warszawa 2011.
- Waterman R., Peters T., *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, New York 1982.
- Willmott H., *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*, „Journal of Management Studies”, vol. 30, July 1993.
- Willmott H., Alvesson M., *Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual*, „Journal of Management Studies” 2002, 39(5).
- Zawadzki M., *Modne, acz niebezpieczne bzdury. Guru zarządzania z perspektywy krytycznej*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2015, 16, z. 3.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

Netografia:

- <https://tomhrm.com/slownik-hr/efekt-hawthorne/>
- <https://moznainaczej.com.pl/wczoraj/nasza-rodzinna-firma>
- <https://commercegurukulca.blogspot.com/2017/12/handy-cultural-typology.html>
- Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna
- <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Jacek Pomiankiewicz

Ewolucja struktury organizacyjnej polskiego systemu penitencjarnego – przemiany – doświadczenia historyczne i współczesność

Evolution of the organizational structure of the polish penitentiary system – changes – historical experiences and the present time

Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie podstawowych problemów organizacji i funkcjonowania więziennictwa w Polsce, z głównym uwzględnieniem ewolucji struktury organizacyjnej systemu penitencjarnego w różnych okresach historycznych i jej umiejscowienie w strukturach aparatu państwowego. Autor omówił początki więziennictwa w I Rzeczypospolitej, czas zaborów, okres międzywojenny, po II wojnie światowej do 1990 r. oraz więziennictwo w III RP. Zwrócił uwagę na specyfikę systemu penitencjarnego oraz organizacji więziennej (konceptcja instytucji totalnej). Szerzej omówiona została geneza i realizacja idei oddziałów penitencjarnych jako nowej formy organizacyjnej zakładu karnego.

Słowa kluczowe: system penitencjarny, historia więziennictwa, struktura, organizacja, Służba Więzienna, bezpieczeństwo.

Abstract

The aim of the article is to present the basic problems of the organization and functioning of the penitentiary system in Poland, with the main focus on the evolution of the organizational structure of the penitentiary system in various historical periods and its location in the structures of the state apparatus. The author discussed the beginnings of the prison system in the First Republic of Poland, the period of the partitions of Polish lands, the interwar period, after World War II until 1990, and the prison system in the Third Republic of Poland. He drew attention to the specificity of the penitentiary system and prison organization (the concept of a total institution). The genesis and implementation of the idea of penitentiary units as a new organizational form of a penitentiary facility was discussed in more detail.

Keywords: penitentiary system, prison history, structure, organization, the Prison Service, security.

Wstęp

Organizacja więzienna, instytucja penitencjarna w literaturze tradycyjnie nazywana organizacją aparatu powołanego do wykonywania kary pozbawienia wolności albo systemem organizacyjnym podmiotu wykonującego karę pozbawienia wolności, organizacją wykonania kary pozbawienia wolności czy też ustrojem penitencjarnym, jest uznawana za element aparatu przymusu państwa. Tak rozumiana instytucja związana jest przede wszystkim z organizacją zakładów karnych, w których karę pozbawienia wolności wykonuje się w praktyce poprzez osadzenie skazanego w zakładzie karnym, w izolacji od społeczeństwa¹⁰⁷.

System penitencjarny stanowi całokształt przepisów i instytucji prawa penitencjarnego oraz urzędów zakładów karnych zmierzających według określonego sposobu i metody do osiągnięcia zasadniczego celu kary pozbawienia wolności¹⁰⁸.

Wyróżnić można cechy wspólne systemów penitencjarnych, a więc: przepisy określające sposób wykonania kary oraz instytucje prawa penitencjarnego, architekturę i typologię zakładów, środki oddziaływania na osadzonych, status prawny osób pozbawionych wolności, kadre więzienną i jej relacje z osadzonymi, sposoby zarządzania i kontroli, środki ochronne¹⁰⁹.

System więzienny, od kiedy zaczął przybierać wymiary zorganizowane, systemowe, a nie był jedynie zbiorem obiektów izolacyjnych o różnorodnym charakterze, stanowi część aparatu administracyjnego państwa, bez względu na jego ustrój polityczny. Regulacja prawa administracyjnego w dziedzinie systemu penitencjarnego dotyczy m.in.: usytuowania więziennictwa w administracji państwowej, struktury organizacyjnej (organ kierowniczy, jednostki podstawowe, organ pośredni oraz jego struktura, organ kontrolny i nadzorujący), organów nadzoru zewnętrznego (nadzór prokuratorski, sądowy), doboru, stratyfikacji i szkolenia personelu¹¹⁰.

¹⁰⁷ T. Przesławski, *Śłużba Więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania*, Warszawa 2012, s. 15.

¹⁰⁸ J. Śliwowski, *Prawo i polityka penitencjarna*, Warszawa 1982, s. 83.

¹⁰⁹ J. Górny, *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Warszawa 1996, s. 15.

¹¹⁰ Szerzej zob.: M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa 1998.

Sposób zorganizowania i zarządzania jednostką więzienną mają umożliwiać sprawne funkcjonowanie organizacji (zdolność, racjonalność, personel) oraz realizowanie wszystkich celów, do których została powołana (prawidłowe realizowanie tymczasowego aresztowania i skuteczne wykonanie kary pozbawienia wolności).

Więzienie jako jednostka organizacyjna i cały system więzienny są instytucjami biurokratycznymi¹¹¹ i mają bez wątpienia charakter totalny, co stanowi o wyjątkowości i specyfice obiektów więziennych.

Erving Goffman (1922-1982), amerykański socjolog i pisarz, w latach 60. XX wieku wprowadził do socjologii określenie „instytucja totalna”, według którego instytucja totalna to placówka charakteryzująca się fizycznymi barierami, takimi jak wysokie mury, zasieki, zamknięte drzwi, wody, lasy, bagna itp., które uniemożliwiają osobie przebywającej w niej na swobodny kontakt ze światem zewnętrznym. Podstawową cechą tej organizacji jest brak rozgraniczenia na trzy główne sfery życia: sen, odpoczynek i pracę oraz fakt, iż osoba znajduje się w niej przez określony czas. Są to miejsca, w których osoby przebywające są, z określonych przyczyn, czasowo odcięte od pozostałej części społeczeństwa, a sposób ich funkcjonowania w tej instytucji jest całkowicie jej podległy. Instytucje totalne, a więc i więzienia, są bezpośrednio związane z ładem społecznym, są jego elementem, miejscem kontroli społeczeństwa nad jego „chorą częścią”. Instytucje totalne tworzą odrębny, hermetyczny świat dla wszystkich osób, które obejmują swoją istotą.

Główne cechy organizacji totalnej wg Goffmana, które stanowią o specyfice obiektów więziennych:

- życie zamyka się w pewnym stałym obszarze, poza który nie można wyjść i który jest nieustannie kontrolowany przez osoby uprawnione,

¹¹¹ Zwrócić trzeba uwagę na koncepcję biurokracji wg Karla Maksymiliana „Maksa” Webera (1864-1920) jako najbardziej efektywną i racjonalną formę organizacji, polegającą na precyzyjnym podziale kompetencji hierarchicznie uporządkowanych urzędów, których pozycje są określone przez prawo i normy administracyjne. Charakteryzuje się ona profesjonalizacją i podziałem pracy poszczególnych urzędników, wykonujących swe zadania w określonym ciągu procedur. Weber wyróżnia również dziewięć cech charakterystycznych dla biurokracji (specjalizacja zadań, rekrutacja oparta na kryteriach merytorycznych, ujednoczone zasady określające umiejscowienie i przeniesienia jednostki w strukturze biurokratycznej, uporządkowany system płac, hierarchiczność i jednostkowa odpowiedzialność, ścisłe procedury w zakresie dyscypliny pracy i kontroli, nadrzędność reguł w określaniu działania organizacji, władza zdepersonalizowana [oddzielenie osoby od urzędu], neutralność polityczna). W znacznej mierze koncepcję tę można odnosić do instytucji penitencjarnej.

- standaryzacja w traktowaniu,
- brak prywatności spowodowany stałym kontaktem z liczną grupą współtowarzyszy (bezpośredni kontakt na wszystkich etapach codziennej aktywności),
- schematyczność życia i pracy oraz automatyczne przechodzenie do kolejnych czynności,
- odgórne narzucanie ściśle określonego planu działania oraz czasu wykonywania poszczególnych czynności (porządek wewnętrzny, regulamin, nakazy, zakazy),
- zaspokajanie potrzeb ludzkich poprzez biurokratyzację,
- zaangażowanie znacznej liczby osób w celu nieustannej kontroli i sprawowania nadzoru,
- wyraźny podział na personel i podwładnych – między grupami zarysowują się wyraźne różnice kulturowe i społeczne, wynikające z możliwości kontaktowania się ze środowiskiem zewnętrznym – podwładni mają ograniczone możliwości kontaktu oraz przepływu informacji z otwartego otoczenia,
- podwładnych charakteryzuje antagonistyczne, a wręcz wrogie nastawienie, niechęć, brak zaufania wobec personelu,
- dystans oraz podejrzliwość ze strony kadry (praca wiąże się z zagrożeniem i ryzykiem o własne bezpieczeństwo),
- wzajemne postrzeganie oparte na stereotypowym myśleniu;
- hierarchiczność – poczucie wyższości personelu nad podwładnymi (regulamin, polecenia),
- wzajemna zależność – każda z grup została utworzona na potrzeby drugiej¹¹².

Organizacja więziennictwa w I Rzeczypospolitej i w czasie zaborów (XVIII w. – 1918)

Kształtowanie się więziennictwa w I Rzeczypospolitej związane było z uruchomieniem pierwszego więzienia marszałkowskiego w Warszawie w 1767 r. Zwierzchnikiem tego obiektu był marszałek wielki koronny,

¹¹² E. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975; E. Goffman, *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych*, przeł. O. Waśkiewicz, J. Łaszcz, Gdańsk 2011; zob. też: J. Helios, W. Jedlecka, T. Kalisz, *Zakład karny i szkoła jako przykłady instytucji totalnych*, Wrocław 2020.

który wydawał przepisy regulujące wewnętrzną organizację więzienia, doboru kadry, prowadził gospodarkę finansową i nadzorował działalność więzienia. Do czasu pierwszego rozbioru Polski (1772) stan więziennictwa był niedostateczny, jeśli chodzi o potrzeby państwa. Wykonywanie kary było „rozproszone” na wiele obiektów odosobnienia o różnym charakterze i podległości (wieża górna i dolna, więzienia miejskie, państwowe, prywatne, kościelne)¹¹³.

Po okresie rozbiorów (1772-1795), wojen napoleońskich i Księstwa Warszawskiego (1796-1815) decyzją kongresu wiedeńskiego (1815) z części ziem polskich utworzone zostało państwo pod nazwą Królestwa Polskiego, połączone unią personalną z Imperium Rosyjskim w oparciu o konstytucję nadaną przez cesarza Rosji i króla Polski Aleksandra I. Królestwo Polskie, oprócz konstytucji, posiadało także własny Sejm, wojsko, system monetarny, szkolnictwo i administrację, a czynności urzędowe odbywały się w języku polskim.

Po utworzeniu Królestwa Polskiego więziennictwo pozostawało w gestii ministerstwa spraw wewnętrznych i organizacyjnie podlegało działającej w różnych strukturach Komisji Rządowej Spraw Wewnętrznych i Policji. Naczelnym nadzór nad działalnością więzień pozostawał w kompetencji policji, dlatego znajdował się początkowo w zakresie działalności Dyrekcji Policji i Poczty.

System więziennictwa w Królestwie został sprecyzowany w instrukcji z 17 września 1823 r., w której zawarte zostały ustalenia dotyczące m.in.: administracji i sposobu „urządzenia” więzienia, obowiązkach służby więziennej, zachowaniu się więźniów, karach, ewidencji i statystyce więźniów, rewizjach więzień, higienie i wyżywieniu więźniów. Bezpośredni nadzór nad więzieniem sprawował nadzorca, zwany w okresie wcześniejszym intendentem, inspektorem czy też dozorcą. Nadzorcy wyznaczono funkcję urzędnika państwowego i prywatnego dostawcy (żywności, opału, odzieży) dla więźniów¹¹⁴.

Więziennictwo polskie czasu Królestwa Polskiego miało znaczne, a nawet imponujące osiągnięcia zarówno w zakresie myśli penitencjarnej, jak i praktyki oraz budownictwa obiektów więziennych. Wspomnieć wypada choćby dorobek teoretyczny Juliana Ursyna Niemcewicza

¹¹³ J. Czołgoszewski, *Geneza oraz kształtowanie się więziennictwa w I Rzeczypospolitej, Księstwie Warszawskim i Królestwie Polskim. Od służby miejskiego do strażnika więziennego*, Olsztyn 2021, s. 81, 86-87.

¹¹⁴ J. Kulbaka, *Więziennictwo w Królestwie Polskim w 1. połowie XIX w. ze szczególnym uwzględnieniem Kodeksu Karzącego z 1818 roku*, „Resocjalizacja Polska” 2021, nr 22, s. 71.

(1757-1841), Ksawerego Potockiego (1775-1835), Aleksandra Kożuchowskiego (1792-1835), Józefa Hallera (1783-1850), Józefa Pawlikowskiego (1767-1829)¹¹⁵.

Najwybitniejszym zarówno teoretykiem, jak i praktykiem więziennictwa w okresie zaborów był Fryderyk hr. Skarbek (1792-1866), uczonek, ekonomista, literat, historyk, który piastował funkcję inspektora więzień w Królestwie Polskim od 1827 r. do przejścia na emeryturę w 1858 r. (w 1854 r. został ministrem sprawiedliwości). W pełni zasłużył na miano reformatora systemu więziennego Królestwa Polskiego¹¹⁶. W wyniku jego działań nastąpiła radykalna poprawa stanu obiektów więziennych i warunków odbywania kary. Był przeciwnikiem stosowania kar cielesnych i zwolennikiem systemu celkowego, który należało poddawać modyfikacjom. W jego koncepcji więzienie miało mieć charakter poprawczy (rozpoznanie skazanego, funkcje restrykcyjne i środek zabezpieczenia społecznego, ale i poprawiania przestępcy). Punktem wyjścia powinna być właściwa klasyfikacja przestępców i prowadzenie badań w celu poznania ich osobowości i stopnia demoralizacji. Więźniów dzielił na dwie kategorie: zdolnych (pracować nad nimi) i niezdolnych do poprawy (izolować). Zniósł prace publiczne więźniów, dając im zatrudnienie w fabrykach i warsztatach więziennych (idea pracy jako czynnika wychowawczego). Zwracał uwagę na konieczność właściwego przygotowania fachowego kadry więziennej. Polepszone zostały warunki bytowe więźniów, zmniejszyła się ich śmiertelność (spacery na świeżym powietrzu, obniżenie wagi kajdan, ciepłe posiłki, opieka medyczna i duchowa). Skarbek w sposób szczególny doceniał rolę pomocy postpenitencjarnej. Był inicjatorem budowy więzień celkowych w Warszawie (1835, od lokalizacji przy ul. Pawiej zwane Pawiakiem), Sieradzu (1836) – trzecie więzienie w Europie w systemie celkowym – auburnskim, Siedlcach (1844), Kaliszu i Płocku (1846) oraz więzienia śledczego w Warszawie (1830, Dom Badań, ul. Dzielna)¹¹⁷.

¹¹⁵ Szerzej zob.: J. Czołgoszewski, *Organizacja więziennictwa i służba więzienna w Królestwie Polskim w latach 1815-1868*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2014, nr 85, s. 115-142; A. Górak, *Zarządzanie więziennictwem w Królestwie Polskim (1867-1918) na przykładzie guberni lubelskiej*, „Res Historica” 2015, nr 40, s. 181-194.

¹¹⁶ Fryderyk Skarbek był autorem kilkunastu publikacji z zakresu więziennictwa, m. in. *O poprawie moralnej winowajców w więzieniach* (1822), *O więzieniach i stanie ich w naszym kraju* (1841), *Rozważania ogólne o najlepszym reżimie więziennym* (1842); zob. szerzej: K. Pawlak, *Polski biograficzny słownik penitencjarny*, Kalisz 2008, s. 90-92.

¹¹⁷ Zob. interesujące: *Pamiętniki Fryderyka hrabiego Skarbka*, opracowanie: P. Mysłakowski, Warszawa 2009.

W roku 1832, po stłumieniu powstania listopadowego, car Mikołaj I Romanow zniósł konstytucję Królestwa, zastępując ją Statutem Organicznym, który likwidował Sejm i samodzielną armię, wzmacniając związek Królestwa z Cesarstwem przy zachowaniu autonomii administracyjnej, a ponadto przywrócił urząd namiestnika sprawującego władzę cywilną i wojskową nad Kongresówką.

Po reorganizacji resortów w rządzie Królestwa Polskiego od 1832 r. więziennictwo przeszło pod nadzór Sekcji Instytutów nowo utworzonego Wydziału Przemysłów i Kunsztów. Na szczeblu wojewódzkim sprawy więziennictwa należały do kompetencji wydziału policji komisji wojewódzkiej. W terenie władze zwierzchnią nad więziennictwem sprawowali przedstawiciele miejscowej władzy administracyjnej (komisarz wojewódzki, komisarz obwodowy). Po przemianowaniu województw na gubernie (1837 r.) nadzór nad administracją więzienną należał do radcy wydziału wojskowo-policyjnego rządu gubernialnego, a później także zwierzchnictwa sądu lub naczelnika powiatu¹¹⁸.

Po upadku powstania styczniowego (1864 r.) Rosjanie rozpoczęli proces unifikacji Kongresówki z Cesarstwem Rosyjskim, znosząc pozostałe jeszcze odrębności ustrojowe, w tym także te dotyczące organizacji więziennictwa. W 1867 r. zlikwidowana została Rada Administracyjna, a w r. 1868 Komisja Rządowa Spraw Wewnętrznych, której kompetencje dotyczące działalności więzień i aresztów przekazane zostały ministerstwu spraw wewnętrznych w Petersburgu. W celu scentralizowania zarządzania niezwykle rozbudowanym systemem więziennym w Imperium Rosyjskim w roku 1879 w resorcie spraw wewnętrznych utworzony został Główny Zarząd Więzienny (GZW), który przejął kompetencje aż 15 różnych instytucji centralnych i lokalnych nadzorujących obiekty więzienne. W 1895 r. GZW został wyłączony organizacyjnie z MSW i przekazany „pod skrzydła” resortu sprawiedliwości, choć, jak oceniają historycy, była to jedynie zmiana formalna, która nie miała wpływu na funkcjonowanie więziennictwa¹¹⁹.

W wyniku działań wojennych podczas I wojny światowej terytorium Królestwa Polskiego zajęły wojska niemieckie i austriackie. Po wydaniu przez cesarzy Austro-Węgier i Niemiec Aktu 5 Listopada 1916 r. oraz powołaniu Rady Regencyjnej, we wrześniu 1917 r. władze okupacyjne przekazały Polakom w Królestwie Polskim instytucje wymiaru sprawiedliwości, z wyjątkiem sądownictwa wojskowego i więziennictwa, które nadal

¹¹⁸ J. Czołgoszewski, *Geneza oraz kształtowanie się więziennictwa...*, s. 226-229.

¹¹⁹ Tamże, s. 266-267 i dalej.

pozostawały pod bezpośrednim zarządem okupantów, aż do października i listopada 1918 r.

Geneza, rozwój i organizacja systemu więziennego w II Rzeczypospolitej (1918-1939)

Zadanie zorganizowania więziennictwa w odradzającym się państwie polskim powierzone zostało ministerstwu sprawiedliwości, w ramach którego utworzony został wydział więzienny, który najpierw współpracował z wydziałem administracyjnym, a od maja 1918 r. działał samodzielnie. W lipcu 1918 r. funkcje wydziału przejęła sekcja więzienna, pod kierownictwem Jana Zakrzewskiego¹²⁰. Kompetencje sekcji skupiały się wokół problematyki formułowania projektów przepisów oraz szkolenia przyszłej kadry kształtującego się polskiego więziennictwa (część teoretyczna i praktyczna)¹²¹.

Przejmowanie więzień przez pracowników sekcji odbywało się po załamaniu się władzy okupantów, stopniowo w poszczególnych dzielnicach, wraz z ustanawianiem polskiej administracji cywilnej. Tworzenie jednego, spójnego systemu więziennictwa odbywało się etapami, w miarę przyłączania poszczególnych ziem do Polski i trwało do roku 1922. Kadra więzienna rekrutowana była przede wszystkim spośród Polaków dotychczas pracujących w więziennictwie państw zaborczych oraz wojskowych, również polskich formacji zbrojnych.

Początkowo podstawą prawną działania polskiego więziennictwa były przepisy wydane jeszcze pod rządami państw zaborczych. Na terenie byłego zaboru niemieckiego obowiązywały przepisy ordynacji więziennej z 1898 r. Z kolei na terenie byłego zaboru austriackiego obowiązywały postanowienia ustawy dotyczącej postępowania karnego z 1873 r. oraz regulaminy więzienne. Na terenie byłego zaboru austriackiego i niemieckiego traktowano więziennictwo jako element wymiaru sprawiedliwości. Organizowanie więzień na terenie byłego zaboru rosyjskiego opierało się na przepisach ustawy o więzieniach z 1890 r. oraz ustawy o zakładach wychowawczo-poprawczych dla nieletnich z 1909 r.¹²²

Z powodu konieczności unifikacji przepisów regulujących organizację systemu więziennego 8 lutego 1919 r. Naczelnik Państwa wydał dekret w sprawie tymczasowych przepisów więziennych obowiązujących

¹²⁰ K. Pawlak, *Polski biograficzny...*, s. 102-104.

¹²¹ Tenże, *Więziennictwo Polskie w latach 1918-1939*, Kalisz 1995, s. 7.

¹²² J. Migdał, *Polski system penitencjarny w latach 1918-1926*, Gdańsk 2011, s. 19-20.

na ziemiach byłego zaboru rosyjskiego., który ustalał ogólne zasady organizacji i działania więzień (zawierał tylko 12 artykułów) oraz zapoczątkował rozwój więziennictwa polskiego¹²³. Dzień wcześniej 7 lutego 1919 r., także dekretem Naczelnika Państwa, ustanowione zostały okręgowe dyrekcje więzienne¹²⁴. Były to jedne z pierwszych aktów prawnych wydanych w odrodzonej Polsce, na podstawie których utworzona została Straż Więzienna, która była pierwszą formacją mundurową w Polsce, która oficjalnie umożliwiała kobietom służbę (starsze dozorcynie i dozorczyne)¹²⁵.

Kolejnym fundamentalnym aktem normatywnym dotyczącym organizacji więziennictwa było rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa¹²⁶. Jego postanowienia znalazły realizację w przepisach Regulaminu więziennego z 1931 r. Przyjął on formę rozporządzenia ministra sprawiedliwości¹²⁷. Ostatnim aktem prawnym międzywojnia związanym z organizacją systemu penitencjarnego była ustawa z 26 lipca 1939 r. w sprawie organizacji więziennictwa¹²⁸. Podkreśla się, iż ustawa wprowadzić miała w życie wiele interesujących, nowoczesnych rozwiązań propagowanych przez wybitnych przedstawicieli polskiej myśli penitencjarnej, choćby autorstwa Zygmunta Bugajskiego, naczelnika Wydziału Penitencjarnego Departamentu Karnego w ministerstwie sprawiedliwości¹²⁹. Ustawa weszła w życie z dniem 2 sierpnia 1939 r., uchylając rozporządzenie Prezydenta RP z 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa. Wybuch wojny polsko-niemieckiej 1 września 1939 r. uniemożliwił jednak wprowadzenie jej zapisów w życie oraz sprawdzenie wypracowanych, nowoczesnych założeń w praktyce.

¹²³ Dekret z 8 lutego 1919 r. w sprawie tymczasowych przepisów więziennych (Dz.U. 1919, nr 15, poz. 202).

¹²⁴ Dekret z 7 lutego 1919 r. w przedmiocie organizacji okręgowych dyrekcji więziennych (Dz.U. 1919, nr 14, poz. 173).

¹²⁵ Art. 3 Dekretu w sprawie tymczasowych przepisów więziennych (Dz.U. 1919, nr 15, poz. 202).

¹²⁶ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa (Dz. U. 1928, nr 29, poz. 272).

¹²⁷ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 1931 r. w sprawie regulaminu więziennego (Dz.U. 1931, nr 71, poz. 577).

¹²⁸ Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r. o organizacji więziennictwa (Dz. U. 1939, nr 68, poz. 457).

¹²⁹ K. Pawlak, *Polski biograficzny...*, s. 19; K. Chmielewski, *Zygmunt Bugajski (1887-1940) i jego koncepcje dotyczące wybranych elementów kary więzienia*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2016, nr 92, s. 159-184.

Od pierwszych lat niepodległości struktura organizacyjna więziennictwa nie była skomplikowana¹³⁰. Na samym początku podjęta została próba decentralizacji struktury więziennej poprzez utworzenie pięciu Dyrekcji Okręgowych (Warszawa, Łódź, Siedlce, Lublin i Kielce). W 1920 r. utworzono dwie dodatkowe Dyrekcje Okręgowe dla terenów byłego zaboru austriackiego (Kraków, Lwów). Głównym zadaniem tychże organów pośrednich pomiędzy „centralą” (sekcja więzienna) a „terenem” (więzienia) była kontrola gospodarcza i finansowa więzień. Dyrekcje Okręgowe nie zostały utworzone na terenie byłego zaboru niemieckiego, gdzie więzienia podlegały ministerstwu byłej dzielnicy pruskiej. Dyrekcje Okręgowe nie „przyjęły się” jako rodzime rozwiązanie w polskim systemie i zostały zlikwidowane jesienią 1921 r., również ze względu na brak środków finansowych.

W ramach Sekcji Więziennej funkcjonowało sześć wydziałów: osobowy, gospodarstwa więziennego, administracyjny, penitencjarny, biuro rachuby, kancelaria oraz centralna kasa. Sekcja pełniła rolę swoistego centralnego zarządu więziennictwa. W 1921 r. Sekcja Więzienna została przekształcona w Departament Więzienny, który składał się z trzech wydziałów: administracji więzień, służbowego oraz pracy więźniów, a także pomocniczo z kancelarii.

Pod koniec lat 30. XX wieku Departament Karny składał się z trzech wydziałów i trzech referatów:

- Wydział Administracji Więzień (zarząd więzieniami, organizacja, sprawy gospodarcze),
- Wydział Penitencjarny (realizowanie polityki penitencjarnej ministerstwa, opracowywanie projektów aktów prawnych dla więzień i zakładów, sprawy więźniów: segregacja, opieka duchowa, oświata, czytelnictwo, nieletni),
- Wydział Pracy Więźniów (organizacja i kontrola pracy więźniów, zakupy surowców itp.),
- Referat Służby Penitencjarnej (sprawy osobowe funkcjonariuszy SW),
- Referat Higieny i Lecznictwa (lecznictwo i higiena w więzieniach i zakładach, naczelnny lekarz więziennictwa),
- Referat Inspekcji i Dochodzeń (postępowania i dochodzenia służbowe będące wynikiem inspekcji więzień).

Dekret Naczelnika Państwa z 1919 r. nie poruszał kwestii klasyfikacji więzień. Jedynie w art. 1 tegoż dokumentu wspomniano o podziale na więzienia oraz zakłady wychowawczo-poprawcze.

¹³⁰ T. Przesławski, *Struktura organizacyjna więziennictwa polskiego – między centralą a jednostką podstawową*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2016, nr 92, s. 39-58.

Proces porządkowania spraw klasyfikacji obiektów więziennych zakończyło ukazanie się wspomnianego wyżej rozporządzenia Prezydenta RP z 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa, podległego ministrowi sprawiedliwości, co nadało kierunek zmianom sposobu wykonania kary pozbawienia wolności z represyjnego na poprawczy. Akt prawny stanowił o ujednoczeniu typologii więzień i klasyfikacji więźniów. Uporządkowana została organizacja więzień, które podzielono na: samodzielne (108 więzień) i działające przy sądach grodzkich (ok. 230). Więzienia samodzielne pod względem pojemności podzielono na trzy klasy:

- I klasa: więzienia powyżej 450 miejsc – 30 obiektów,
- II klasa: od 150 do 450 miejsc – 46 więzień,
- III klasa: poniżej 150 miejsc – 32 więzienia.

Pod względem przeznaczenia więzienia podzielono na: karne, śledcze i karno-śledcze. Rozporządzenie opisywało zasady pracy więźniów, oświaty szkolnej i nauczania pozaszkolnego, warunki odżywiania, opieki duchownej, wychowania fizycznego itd.

Zmiany w dziedzinie klasyfikacji więzień wprowadziło uchwalenie nowego Regulaminu więziennego w 1931 r. oraz Kodeksu karnego w 1932 r. Zniesione zostały różne formy kary więzienia, które występowały w ustawodawstwie karnym państw zaborczych, a wprowadzono karę w formie aresztu albo więzienia oraz nowy typ jednostki więziennej (więzienie izolacyjne przeznaczone dla przestępców zawodowych, nałogowych, recydywistów oraz ukaranych dyscyplinarnie).

W 1937 r., w oparciu o dziesięcioletnie doświadczenia, wprowadzono w życie nową klasyfikację więzień, które podzielono na dwa zasadnicze typy: zwykłe i specjalne. Więzienia zwykłe podzielone zostały na pięć grup w zależności od wielkości orzeczonej kary. Wyznaczone zostały osobne obiekty dla tymczasowo aresztowanych, młodocianych, kobiet i przestępców przeciwpństwowych. Więzienia specjalne obejmowały zakłady o surowym rygorze (a więc więzienia izolacyjne i jedno dla więźniów szczególnie niebezpiecznych zlokalizowane na Św. Krzyżu, zwane „polskim Sachalinem”) oraz więzienia wychowawcze (kolonie rolne, zakłady rzemieślnicze, karne ruchome ośrodki pracy).

Wykonanie kary pozbawienia wolności oparte zostało o zasady systemu progresywnego (w przypadku kar powyżej 3 lat). Więźniów kierowano do odpowiednich jednostek penitencjarnych, w których podlegali segregacji i byli skierowywani do odpowiednich klas. Następnie w zależności od postawy, indywidualnych zachowań, charakteru popełnionego przestępstwa, postępów w nauce, zaangażowania w pracy oraz poprawy moralnej mogli zmieniać warunki odbywania kary czyli przechodzić z klasy niższej do

wyższej (lub odwrotnie). Stosowane było warunkowe przedterminowe zwolnienie. Wprowadzony został katalog kar dyscyplinarnych za przekroczenie rygoru i porządku więziennego oraz zakres ulg i nagród udzielanych więźniom wyróżniającym się sprawowaniem, osiągnięciami w nauce i pracy.

W całej organizacji ówczesnego polskiego systemu więziennego widoczne było dążenie do realizacji idei indywidualizacji kary (m.in. wstępne badanie osobowości skazanych w zakładach obserwacyjno-rozdzielczych oraz utworzenie w 1933 r. Komisji do Badań Kryminalno-Biologicznych w Ministerstwie Sprawiedliwości)¹³¹. Podkreślić trzeba *in plus* postawę ustawodawcy, który wprowadzając zmiany w aktach prawnych dotyczących więziennictwa, brał pod uwagę zalecenia międzynarodowych kongresów penitencjarnych, w których polscy więźninicy brali aktywny i znaczący udział.

Właściwie od końca lat 20. XX w. do wybuchu II wojny światowej w Polsce ustrój władz więziennych oparty był na strukturze dwuinstancyjnej. Minister Sprawiedliwości kierował więzieniami za pośrednictwem ówczesnego centralnego zarządu więziennictwa (Departament Karny Ministerstwa Sprawiedliwości), natomiast jako jednostki pierwszej instancji podlegali mu naczelnicy więzień, co wydawało się być rozwiązaniem optymalnym.

Sposób zorganizowania więziennictwa w okresie II RP, a zwłaszcza wypracowany system podziału więzień na poszczególne kategorie ukazał rodzimą drogę polskiego systemu penitencjarnego, konstruowanego w oparciu o własną myśl penitencjarną, charakterystyczne i typowe wyłącznie dla niego, nie będące odwzorowaniami lub zapożyczeniami organizacyjnymi z innych państw.

Wewnętrzna struktura organizacyjna więzienia w II RP

W okresie międzywojennym wykształcił się polski model wewnętrznej struktury organizacyjnej więzienia. W skład personelu więziennego wchodził: naczelnik więzienia oraz w miarę potrzeby pomocnik naczelnika, asystenci więzienni, urzędnicy kancelaryjni oraz dozorczy i dozorcynie. W większych więzieniach (I i II klasy) był obowiązek zatrudnienia duchownych, nauczycieli i lekarzy jako pracowników kontraktowych. W niewielkich więzieniach III klasy ich zatrudnienie miało charakter fakultatywny.

¹³¹ K. Chmielewski, M. Pająk, *Organizacja więziennictwa polskiego (1918-1939)*, „Czasopismo Prawno-Historyczne” 2017, t. LXIX, z. 2, s. 187.

Naczelnicy więzień byli mianowani przez Ministra Sprawiedliwości, natomiast mianowanie niższych funkcjonariuszy więziennych należało do kompetencji naczelników więzień. Naczelnik był przełożonym wszystkich pracowników, kierował administracją i zarządzał gospodarstwem więzienia.

Polskie więziennictwo, jak wspomniano powyżej, rozpoczynało działalność niemal zupełnie bez przygotowanej odpowiednio kadry. Do pracy przyjmowano byłych wojskowych i urzędników państwowych, którzy w latach dwudziestych byli zorganizowani według postanowień ustawy o państwowej służbie cywilnej z 1922 r. Więziennicy byli formacją umundurowaną początkowo w różnorodne uniformy, ujednoczone dopiero w 1924 roku.

Regulamin więzienny z 1931 r. zaliczał do personelu więziennego: naczelnika, pomocników naczelnika więzienia, asystentów, personel kancelaryjny, niższych funkcjonariuszy czyli starszych dozorców, starsze dozorzynie, dozorców i dozorzynie oraz kapelanów, lekarzy i nauczycieli jako pracowników kontraktowych. Naczelnik był zobowiązany do wykonywania orzeczeń, decyzji i nakazów uprawnionych władz. Przysługiwało mu również prawo nakładania kar, w granicach obowiązujących przepisów, wobec więźniów oraz podwładnych funkcjonariuszy. Naczelnik był odpowiedzialny za utrzymanie spokoju i porządku w więzieniu, a także dbanie o racjonalną organizację pracy więźniów i właściwe administrowanie i gospodarowanie środkami finansowymi więzienia. Naczelnik dokonywał podziału czynności między funkcjonariuszy oraz był obowiązany do dziennych i nocnych inspekcji jednostki.

Przepisy przewidywały utworzenie czterech działów w każdym więzieniu: administracyjnego, pracy więźniów, gospodarczego i wychowawczego. Do pomocy w zarządzaniu poszczególnymi działami naczelnik mógł wyznaczyć pomocnika, asystentów więziennych lub urzędników kancelaryjnych. Obowiązki pomocników naczelnika dotyczyły różnych spraw z zakresu bieżącego administrowania więzieniem, m.in. prowadzenia ksiąg (np. Księga Główna) i akt więzienia, sporządzania statystyki oraz czuwania nad właściwym rozmieszczeniem więźniów. Ważną część personelu stanowili starsi dozorczy oraz dozorczy. Starsi dozorczy byli bezpośrednimi zwierzchnikami dozorców więziennych. Dozorców dzielono na pełniących służbę jako oddziałowi, odźwierni, gospodarczy, sanitarni, kuchenni, w piekarni, pralni, łaźni oraz dziale pracy więźniów. Wszyscy obowiązani byli czuwać nad porządkiem i dyscypliną. Liczba i rodzaj personelu więziennego były ustalane przez Ministra Sprawiedliwości, który mianował także inspektorów więziennictwa, naczelników więzień

i aresztów. W kwestiach kadrowych dotyczących innych funkcjonariuszy właściwym przełożonym był Główny Inspektor Straży Więziennej podległy ministrowi sprawiedliwości.

W okresie międzywojennym w Polsce funkcjonowało ponad 300 jednostek penitencjarnych, w których pracowało około 4 tys. funkcjonariuszy i pracowników cywilnych. W 1924 r. powstała Centralna Szkoła Ministerstwa Sprawiedliwości, w której szkolono funkcjonariuszy Straży Więziennej. W 1932 r. dokonana została reorganizacja więziennej administracji poprzez utworzenie Korpusu Straży Więziennej o charakterze paramilitarnym zorganizowanym według wzorów policyjnych (rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 23 sierpnia 1932 r. o Straży Więziennej¹³²). Funkcjonariuszy podzielono na wyższych i niższych, podwyższono wymogi odnośnie wykształcenia, zorganizowano nowy system szkolenia stojący na wysokim poziomie (szkoły dla niższych i wyższych funkcjonariuszy SW), Straż Więzienna otrzymała nowe mundury koloru ciemnozielonego. Na podstawie przepisów z 1932 roku więziennictwo funkcjonowało do lipca 1954 r.

Organizacja więziennictwa w Polsce okresu stalinowskiego (1944-1956)

Proces tworzenia więziennictwa w nowych warunkach politycznych, społecznych i ustrojowych rozpoczął się w lipcu 1944 r. na terenie tzw. Polski Lubelskiej. Niezwłocznie po wyparciu Niemców przejmowane i uruchamiane były pierwsze obiekty więzienne. Działaniom tym towarzyszyły prace nad organizacją centralnego organu więziennictwa. Na początku sierpnia 1944 r. w resorcie sprawiedliwości Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego (PKWN) przystąpiono do organizowania referatu więziennego. Natomiast jednostki podstawowe, czyli więzienia i areszty, powoływane były przez tworzące się lokalne struktury podległe resortowi bezpieczeństwa publicznego (RBP) PKWN. Powstała sytuacja, w której organ centralny więziennictwa tworzony był w ramach innego resortu, aniżeli jednostki więzienne¹³³.

W połowie sierpnia 1944 r. zdecydowano ostatecznie, iż więziennictwo, zgodnie z sowieckim wzorcem, funkcjonować będzie w ramach resortu

¹³² Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 23 sierpnia 1932 r. o Straży Więziennej (Dz.U. 1932 nr 74 poz. 667).

¹³³ Szerzej zob.: J. Migdał, *Polski system penitencjarny lat 1944-1956*, Gdańsk 200, s. 166-213; J. Utrat-Milecki, *Więziennictwo w Polsce w latach 1944-1956*, Warszawa 1996, s. 9-11.

bezpieczeństwa. We wrześniu 1944 r. w strukturze resortu bezpieczeństwa publicznego PKWN utworzona została sekcja więzienna, której zadaniem było przejmowanie i sprawowanie nadzoru nad tworzącymi się więzieniami i obozami. 4 X 1944 r. kierownik resortu bezpieczeństwa publicznego S. Radkiewicz wydał okólnik nr 1, w którym potwierdzał, że więzienia i zakłady poprawcze dla nieletnich przestępców podlegają, za pośrednictwem Wydziału Więziennictwa, kierownikowi RBP, który wykonywać będzie nad nimi nadzór i naczelne kierownictwo. Początkowo naczelnicy więzień mieli opierać się w swojej pracy na przepisach sprzed 1939 r. W całym okresie stalinowskim (1944-1956) władze nie wydały żadnego dokumentu w randze ustawy dotyczącego więziennictwa. Działo na wydawanych doraźnie rozkazach, okólnikach, wytycznych, zarządzeniach i instrukcjach.

Powstawanie licznych obozów dla jeńców wojennych i volksdeutschów spowodowało, że 1 XI 1944 r. Wydział Więziennictwa przemianowany został na Wydział Więziennictwa i Obozów.

W styczniu 1945 r. w związku z utworzeniem ministerstwa bezpieczeństwa publicznego (MBP) naczelnym organem więziennictwa stał się Departament VI Więziennictwa i Obozów, a po zakończeniu działań wojennych, w związku ze stopniowym zmniejszeniem się znaczenia obozów, w sierpniu 1945 r. przemianowano jego nazwę na Departament Więziennictwa MBP. Departament składał się z dyrekcji i wydziałów: ogólnego, personalnego, inspekcyjno-administracyjnego, specjalnego, pracy więźniów, techniczno-budowlanego, gospodarczo-finansowego, lekarsko-sanitarnego oraz polityczno-wychowawczego¹³⁴. Siedzibą centralnych władz więziennych do 1 marca 1945 r. był Lublin, a później Warszawa.

Od marca 1945 r. w wojewódzkich urzędach bezpieczeństwa publicznego (WUBP) powstały Wydziały Więziennictwa, będące nadzorczym ogniwem pośrednim pomiędzy więzieniami na terenie każdego województwa a centralą, co było również odwzorowaniem rozwiązań sowieckich. Struktura Wydziałów Więziennictwa WUBP odpowiadała strukturze Departamentu VI MBP (podział na sekcje lub referaty)¹³⁵. Jednostkami podstawowymi były więzienia karne i śledcze, obozy pracy i zakłady wychowawczo-poprawcze. Występujące pod koniec lat 40. minionego

¹³⁴ Szerzej na ten temat: J. Migdał, *Polski system penitencjarny lat 1944-1956*, Gdańsk 2007, s. 171-188.

¹³⁵ K. Bedyński, *Kształtowanie się struktury administracyjnej więziennictwa*, (w:) *Rzecz o penitencjarystyce w PRL. Wybrane problemy*, praca zbiorowa pod red. P. Wierzbickiego, Warszawa 1988, s. 28; Z. Karl, *Krótki zarys struktury organizacyjnej więziennictwa polskiego w latach 1945-1956*, „Przegląd Więziennictwa” 1962, nr 2, s. 5.

wieku narastające przeludnienie więzień oraz brak siły roboczej w niektórych gałęziach przemysłu były przyczyną organizowania Ośrodków Pracy Więźniów (OPW) przy przedsiębiorstwach budowlanych, kamieniołomach i kopalniach węgla. Obok i niezależnie od Wydziałów Więziennictwa przy WUBP istniały także inne ogniwa pośrednie, do których zaliczały się: Centralne Obozy (od kwietnia 1945), Pomorski Zarząd Obozów Pracy w Potulicach (maj 1945 – październik 1945), Okręgowe Zarządy Pracy Więźniów (październik 1945 – czerwiec 1947 w Katowicach, Łodzi, Bydgoszczy), Delegatura Centralnego Zarządu Więziennictwa do spraw Ośrodków Pracy Więźniów przy kopalniach węgla z siedzibą w Chorzowie (marzec 1955 – grudzień 1957).

Ze względu na organizacyjne usytuowanie więziennictwa funkcjonariusze SW obok milicji i urzędu bezpieczeństwa traktowani byli jako integralna część kadry resortu bezpieczeństwa. W pierwszym okresie (1944-1945) więzienia były obejmowane przez oddziały partyzanckie AL, żołnierzy WP, ochotników zgłaszających się do organów BP i MO oraz częściowo przedwojennych funkcjonariuszy SW. Politykę kadrową w więziennictwie w latach 1944-1956 charakteryzowała bardzo duża fluktuacja oraz nieustannie trwająca weryfikacja (np. w okresie: październik 1944 – listopad 1945 zwolniono ponad tysiąc funkcjonariuszy ze względu na negatywny stosunek do nowej rzeczywistości, z zarzutami współpracy z podziemiem). Funkcjonariuszy przedwojennej Straży Więziennej wkrótce zaczęto uważać za element wrogi, niepewny politycznie. Doszło do masowych zwolnień (głównie naczelników) oraz aresztowań. Straż Więzienna była formacją zorganizowaną i umundurowaną na wzór wojskowy, a funkcjonariusze SW do roku 1955 podlegali jurysdykcji sądów wojskowych. Latem 1954 r. dekretem Rady Państwa straż przemianowana została na Służbę Więzienną¹³⁶.

W grudniu 1954 r. Rada Państwa wydała dekret o naczelnym organach administracji państwowej¹³⁷, wzorując się na wzorcach prawodawstwa sowieckiego. Zlikwidowane zostało MBP, a jego kompetencje podzielono pomiędzy utworzone ministerstwo spraw wewnętrznych, któremu podporządkowano więziennictwo, a komitet bezpieczeństwa publicznego przy radzie ministrów. Departament Więziennictwa MSW w marcu 1955 r. przekształcony został w Centralny Zarząd Więziennictwa MSW. Jesienią 1955 r. kompetencje zlikwidowanych 17 Wydziałów Więziennictwa byłych WUBP przejęły 33 Centralne Więzienia (największe obiekty penitencjarne

¹³⁶ Dekret z dnia 20 lipca 1954 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 1954 nr 34 poz. 144).

¹³⁷ Dekret z dnia 7 grudnia 1954 r. o naczelnym organach administracji państwowej w zakresie spraw wewnętrznych i bezpieczeństwa publicznego (Dz.U. 1954 nr 54 poz. 269).

w regionach), którym jako ośrodkiem koordynacyjno-kontrolnym administracyjnie podporządkowano jednostki więzienne znajdujące się w ich rejonie, na obszarze jednego lub kilku województw (mniejsze więzienia karne, więzienia karno-śledcze, ośrodki pracy więźniów i kolonie rolne). W wyniku tego rozwiązania organizacyjnego naczelnik CW stał się organem administracyjnym szczebla pośredniego, dzięki czemu osłabiona została więź administracji penitencjarnej z organami bezpieczeństwa¹³⁸.

Komisja powołana przez Prezesa Rady Ministrów do zbadania sytuacji w więziennictwie pod koniec 1955 r. oceniła, iż w systemie zaistniały „biurokratyczne przerosty” oraz zdarzały się „wypaczenia”. Zwiastunem dalszych zmian w więziennictwie w kierunku praworządności była likwidacja na początku 1956 r. wydziału polityczno-wychowawczego. Na mocy ustawy z września 1956 r. więziennictwo wyłączone zostało z resortu spraw wewnętrznych i przekazane do zakresu działania ministerstwa sprawiedliwości, a od listopada 1956 r. funkcjonował Centralny Zarząd Więziennictwa Ministerstwa Sprawiedliwości¹³⁹.

Od 1948 roku więzienia podzielone były na: więzienia karne i więzienia karno-śledcze (I klasy – pojemność powyżej 600 więźniów, II – 300-600 więźniów, III do 300 więźniów). Skazanych klasyfikowano w trzech grupach (A, B i C). W grupie A byli „wrogowie władzy ludowej” skazani na karę powyżej 10 lat pozbawienia wolności, w grupie B skazani za działalność antypaństwową na karę od 5 do 10 lat pozbawienia wolności, skazani za przestępstwa gospodarcze i recydywiści oraz w grupie C – skazani za pozostałe przestępstwa. W 1956 r. klasyfikacja więźniów została uproszczona przez wprowadzenie dwóch grup: A – antypaństwowi i P – pospolicci.

W 1948 r. zakłady wychowawcze i poprawcze dla nieletnich przekazane zostały ministerstwu sprawiedliwości.

System więzienny, w czasach stalinowskich stanowiący jeden z filarów państwa totalitarnego, był narzędziem walki politycznej i spełniał głównie rolę izolacyjno-represyjną. Podlegał on w pełni scentralizowanej hierarchii służbowej aparatu bezpieczeństwa o charakterze militarnym, narzucającej podległym jednostkom organizacyjnym więziennictwa ścisłe wykonywanie poleceń i zadań związanych z represją karną¹⁴⁰.

¹³⁸ J. Migdał, *Polski system penitencjarny...*, s. 211.

¹³⁹ Ustawa z dnia 11 września 1956 r. o przejściu więziennictwa do zakresu działania Ministra Sprawiedliwości (Dz.U. 1956 nr 41 poz. 188).

¹⁴⁰ Szerzej na ten temat: J. Pomiankiewicz, *Więziennictwo jako element aparatu bezpieczeństwa Polski Ludowej w latach 1944-1956*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2018, nr 102, s. 7-26.

Przemiany i delikatne modyfikacje systemu więziennego z drugiej połowy lat 50. XX w., na razie jedynie formalno-prawne, były postrzegane jako ważny element procesu przywracania praworządności, tworzenia załączków polityki karania oraz wykonywania kary pozbawienia wolności nie tylko represyjnego, ale również o charakterze poprawczym¹⁴¹.

Zmiany organizacyjne systemu więziennego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (1956-1990)

Złagodzenie represji karnych po 1956 r. łączyło się z przywróceniem, choć w dużej mierze pozornie, niezawisłości sądów. Podporządkowanie więziennictwa ministerstwu sprawiedliwości w myśl zasady instytucjonalnego rozdziału organów ścigania, osądzania i wykonania kary, spowodowało konieczność reorganizacji struktur administracji penitencjarnej oraz postawiło przed personelem więziennym nowe zadania. Służba Więzienna jednak nadal pracowała w ścisłym powiązaniu z MSW (kadra kierownicza, praca operacyjna w więzieniach prowadzona przez MO i SB, funkcjonowanie aresztów MO, współpraca organizacyjna i logistyczna, odbiór społeczny).

W drugiej połowie lat 50. XX wieku tworzone zostały wstępne warunki, aby więziennictwo mogło być poddawane społecznej ocenie i kontroli oraz stało się elementem prawdziwej walki ze zjawiskiem przestępczości i ochrony społeczeństwa. Głównym celem wykonania kary pozbawienia wolności stawała się działalność wychowawcza, która miała na celu przeciwdziałanie zjawisku recydywy (powrót do przestępstwa), prowadzona głównie przez utworzone w roku 1957 działy penitencjarne. Istotnym czynnikiem praworządnego wykonania kary pozbawienia wolności było wprowadzenie wiosną 1957 r. sądowego nadzoru penitencjarnego, który sprawował prezes sądu wojewódzkiego, a w praktyce delegowany przez niego sędzia.

W grudniu 1959 r. sejm PRL uchwalił ustawę o Służbie Więziennej, która określiła charakter SW jako jednolitej, umundurowanej i uzbrojonej formacji paramilitarnej¹⁴². Władze więzienne zobowiązane zostały do stworzenia warunków praworządnego wykonywania kary pozbawienia wolności.

¹⁴¹ J. Pomiankiewicz, *Miejsce i rola więziennictwa w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa – polski aspekt historyczny*, [w:] *Służba Więzienna w strukturach bezpieczeństwa państwa, materiały z konferencji 26 maja 2010 r. w Areszcie Śledczym Warszawa Mokotów*, Warszawa 2010, s. 45-52.

¹⁴² Ustawa z dnia 10 grudnia 1959 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 1959 nr 69 poz. 436).

Podjęte zostały również prace nad ustawą o wykonaniu kary pozbawienia wolności oraz stworzeniem podstaw normatywnych funkcjonowania systemu penitencjarnego. Kodeks karny wykonawczy, który zawierał przepisy normujące wykonanie kar i innych środków penalnych, uchwalony został przez sejm jako ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 r.¹⁴³ i wszedł w życie w styczniu 1970 r. łącznie z kodeksem karnym i kodeksem postępowania karnego. Kodeks karny wykonawczy stworzył podstawę do ukształtowania się prawa karnego wykonawczego jako samodzielnej gałęzi prawa.

W grudniu 1969 r. Centralny Zarząd Więziennictwa przekształcono w Centralny Zarząd Zakładów Karnych i Aresztów Śledczych Ministerstwa Sprawiedliwości. Jego zadania i struktura organizacyjna pozostały bez zmian, ale administracja więzienna stała się organem postępowania wykonawczego. Zniesiony został dotychczasowy podział na więzienia centralne i jednostki podległe. Kompetencje CW przejęły największe jednostki penitencjarne w każdym województwie nazwane Wojewódzkimi Aresztami Śledczymi (lub Wojewódzkimi Zakładami Karnymi). Również jednostki podstawowe zależnie od przeznaczenia określono jako areszty śledcze (wykonujące tymczasowe aresztowanie) oraz zakłady karne (wykonanie kary pozbawienia wolności). Pojęcie „zakład karny”, obowiązujące aktualnie, wprowadzone zostało do kodyfikacji właśnie w roku 1969 jako termin mający sugerować specyfikę zakładu, istotę kary, jej walor poprawczy, zaś tradycyjna nazwa „więzienie”, obowiązująca w Polsce dawniej, na mocy kodeksu z 1932 roku jako podstawową funkcję kary wskazywała na izolację i odosobnienie.

W październiku 1970 r. zmieniono nazwę centralnego organu więziennictwa na Centralny Zarząd Zakładów Karnych (CZZK).

W czerwcu 1975 r. wprowadzono istotne zmiany do Ustawy o Służbie Więziennej (wojskowe nazewnictwo stopni, rozbudowa systemu szkoleń, zwiększenie uprawnień i odpowiedzialności naczelników zakładów karnych i aresztów śledczych).

Znaczne zmiany w strukturze jednostek podstawowych nastąpiły w latach 70. XX wieku. Znacznie wzrosła liczba osadzonych (duża liczba stosowanych tymczasowych aresztowań, więcej kar izolacyjnych), przekraczająca często 100 tys. osób. Więziennictwo uruchomiło kilkanaście ośrodków przystosowania społecznego (OPS) jako placówki prewencyjno-resocjalizacyjne w walce z przestępczością.

¹⁴³ Ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. 1969 nr 13 poz. 98).

W latach 70 XX w. organy pośrednie w strukturze więziennictwa zmieniały swoje nazwy, w miejsce centralnych więzień powstały wojewódzkie areszty śledcze, następnie wojewódzkie zarządy zakładów karnych (WZZK), oraz okręgowe zarządy zakładów karnych (OZZK), którym podporządkowane były zakłady karne, areszty śledcze, ośrodki przystosowania społecznego, przywieszienne zakłady pracy oraz inne jednostki organizacyjne więziennictwa położone na ich terenie¹⁴⁴. Na przestrzeni lat 1980-1989 jeszcze kilkakrotnie przeprowadzano reorganizację więziennictwa, w której wyniku zmniejszono (do 8), a następnie zwiększono liczbę Okręgowych Zarządów Zakładów Karnych (14 placówek), będących ogniwem pośrednim między CZZK a jednostkami podstawowymi. OZZK uległy likwidacji z końcem roku 1989¹⁴⁵.

System więzienny w niemal całym okresie powojennym, w przeciwieństwie do czasów II RP, funkcjonował w oparciu o trójszczeblową organizację instytucji więziennych, z wyjątkiem kilku miesięcy na przełomie 1944/1945 oraz przełomu lat 1989/1990.

Krótkie okresy działalności więziennictwa bez ogniwa pośredniego wykazały jednak trudności w sprawnym zarządzaniu jednostkami podstawowymi bezpośrednio przez jednostkę centralną. Ogniwo pośrednie w strukturze więziennej było, poza odwzorowaniem modelu radzieckiego, również efektem zjawiska powszechnego – znacznego rozwoju struktur biurokratycznych w administracji państwowej w okresie PRL¹⁴⁶.

Organizacja więziennictwa i Służba Więzienna po roku 1990

Więziennictwo na przełomie lat 1989/1990 przez krótki czas pozbawione zostało jednostek organizacyjnych średniego szczebla. Zadania oraz wynikające z nich prawa i obowiązki zniesionych jednostek przejęte zostały przez Centralny Zarząd Zakładów Karnych (CZZK) oraz zakłady karne (ZK) i areszty śledcze (AŚ)¹⁴⁷.

Ponownie na skutek reorganizacji więziennictwa jednostki drugiego stopnia pojawiły się od listopada 1990 r. w formie rejonowych zakładów

¹⁴⁴ K. Bedyński, *Kształtowanie się...*, s. 51, 56-57.

¹⁴⁵ Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 listopada 1989 r. w sprawie zniesienia okręgowych zarządów zakładów karnych (Dz.Urz.MS. nr 5, poz. 33).

¹⁴⁶ T. Przesławski, *Organizacja więziennictwa polskiego – zarys problematyki*, „The Prison Systems Review” 2023, nr 118, s. 13.

¹⁴⁷ J. Pyrcak, *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 1996, nr 12-13, s. 58.

karnych (RZK) i rejonowych aresztów śledczych (RAŚ)¹⁴⁸, które zostały zlikwidowane z w sierpniu 1996 r. w związku z wejściem w życie 1 września 1996 r. ustawy o Służbie Więziennej z kwietnia 1996 r.¹⁴⁹.

W lipcu 1995 r. zmieniony został regulamin organizacyjny Centralnego Zarządu Zakładów Karnych. Dyrektor CZKK wykonywał swoje obowiązki przy pomocy zastępców, w skład CZKK wchodziło 12 wydziałów oraz 4 zespoły. Więziennictwo dysponowało własną bazą szkolenia funkcjonariuszy (Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, ośrodki doskonalenia kadr SW).

Ogniwami pośrednimi pomiędzy Centralnym Zarządzeniem Służby Więziennej (CZSW) a jednostkami podstawowymi zostały ustanowione okręgowe inspektoraty służby więziennej (OISW). Od 1 września 1996 r. powołano 15 okręgowych inspektoratów SW, obejmujących zakłady karne, areszty śledcze oraz ośrodki szkolenia i ośrodki doskonalenia kadr (ODK)¹⁵⁰. ODK podległe były bezpośrednio Centralnemu Zarządowi Służby Więziennej.

Trójszczeblowa struktura organizacyjna Służby Więziennej zachowana została w obowiązującej obecnie ustawie z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej¹⁵¹, która weszła w życie w sierpniu 2010 r. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami CZSW pozostaje jednostką centralną, OISW są jednostkami drugiego stopnia, których liczba od stycznia 2022 roku uległa zmniejszeniu z 15 do 11 (zlikwidowano jednostki w Białymstoku, Gdańsku, Szczecinie i Wrocławiu), jednostkami podstawowymi są zakłady karne i areszty śledczych oraz oddziały zewnętrzne tych jednostek (OZ). Jednostkami pierwszego stopnia pozostają także ośrodki o charakterze edukacyjnym (Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, ośrodki szkolenia Służby Więziennej i ośrodki doskonalenia kadr Służby Więziennej)

¹⁴⁸ Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 września 1990 r. w sprawie utworzenia rejonowych aresztów śledczych i rejonowych zakładów karnych oraz wykazu podległych im jednostek organizacyjnych (Dz. Urz. MS. nr 5 poz. 52).

¹⁴⁹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 1996 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 1996 nr 61 poz. 283 ze zm.).

¹⁵⁰ Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 sierpnia 1996 r. w sprawie siedzib, terytorialnego zasięgu i szczegółowego zakresu działania dyrektorów okręgowych oraz struktury organizacyjnej okręgowych inspektoratów Służby Więziennej (Dz. Urz. MS nr 5, poz. 28). Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 6 lutego 2004 r. w sprawie siedzib, terytorialnego zasięgu i szczegółowego zakresu działania dyrektorów okręgowych Służby Więziennej oraz struktury organizacyjnej okręgowych inspektoratów Służby Więziennej (Dz. Urz. MS. nr 2, poz. 6).

¹⁵¹ Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2010 nr 79 poz. 523 ze zm.).

w łącznej liczbie 7 jednostek, które pozostają w podległości organizacyjnej Dyrektora Generalnego Służby Więziennej (w tym fragmencie organizacyjnym struktura ma charakter dwuszczeblowy).

Po nowelizacji ustawy o Służbie Więziennej, od maja 2018 r.¹⁵² struktura organizacyjna SW uzupełniona została o uczelnię Służby Więziennej, początkowo pod nazwą Wyższa Szkoła Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie, później (od marca 2021 r.) jako Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości (SWWS), a od września 2023 r. Akademia Wymiaru Sprawiedliwości.

W grudniu 2022 roku po wejściu w życie kolejnej nowelizacji ustawy o Służbie Więziennej, struktura organizacyjna Służby Więziennej została rozbudowana o jeszcze jedną jednostkę organizacyjną – Inspektorat Wewnętrzny Służby Więziennej¹⁵³. Zarówno uczelnia, jak i Inspektorat Wewnętrzny SW posiadają określone odrębności organizacyjne, ponieważ nadzór nad nimi sprawuje Minister Sprawiedliwości za pośrednictwem organów zarządzających obiema jednostkami, tj. Szefa Inspektoratu Wewnętrznego SW oraz Rektora-Komendanta SWWS¹⁵⁴.

Służba Więzienna jako formacja struktury organizacyjnej więziennictwa, w myśl ustawy, jest umundurowaną i uzbrojoną formacją apolityczną podległą Ministrowi Sprawiedliwości, posiadającą własną strukturę organizacyjną. Paramilitarny charakter Służby Więziennej nadaje jej formalną, zbliżoną do wojskowej i policyjnej, strukturę organizacyjną. Sposób realizacji zadań jest ściśle określony przez przepisy ustawowe, resortowe i wewnętrzne odnoszące się do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk służbowych. Poza tym Służba Więzienna jest klasyfikowana w grupie formacji dyspozycyjnych, które wyróżniają się pozostawaniem w specyficznym stosunku społecznym oraz odgrywają szczególną rolę w społeczeństwie (przynależność do zorganizowanych grup o wyjątkowym charakterze, takich jak wojsko, policja i inne służby mundurowe). Dyspozycyjność wiąże się ze świadomym poddaniem rozkazodawstwu, a więc zasadom wynikającym z umundurowania, hierarchii służbowej, akceptacją dyscypliny, konieczności musztry, skoszarowaniu w sytuacjach uzasadnionych oraz zgodzie na znaczne ograniczenie życia osobistego i rodzinnego¹⁵⁵.

¹⁵² Ustawa o zmianie ustawy o Służbie Więziennej oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 marca 2018 r. (Dz. U. 2018 poz. 912).

¹⁵³ Ustawa o zmianie ustawy o Służbie Więziennej oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 lipca 2022 r. (Dz. U. 2022 poz. 1933).

¹⁵⁴ T. Przesławski, *Organizacja więziennictwa polskiego – zarys...*, s. 15-16.

¹⁵⁵ Szerzej zob.: J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2012.

Biorąc pod uwagę różnorodne przyczyny zewnętrzne (sytuacja międzynarodowa, umiejscowienie SW w systemie bezpieczeństwa, polityka karna państwa, oczekiwania społeczne) i wewnętrzne (populacja więzienna, stany liczbowe osadzonych, liczne inicjatywy i działania o charakterze militaryzacyjnym w służbie), które wpływają na aktualną sytuację współczesnego polskiego systemu penitencyjnego, trudno spodziewać się procesu odchodzenia od paramilitarnego charakteru Służby Więziennej¹⁵⁶.

Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencyjnych – oddziały penitencyjne – geneza koncepcji – rozwój

Tradycyjny, „uzasadniony” doświadczeniami historycznymi państwa, militaryzacyjny charakter więziennictwa polskiego, jego hierarchiczna struktura, podległość służbowa „z urzędu” powodują, iż kultura organizacyjna systemu nie zawsze sprzyja kreatywności, innowacyjności i otwartości na nowe rozwiązania, pomysły, czy jakiś wymiar indywidualizmu w tychże strukturach.

W okresie PRL działania podejmowane w obszarze struktury organizacyjnej więziennictwa dotyczące wprowadzania zmian, a zwłaszcza w jednostkach podstawowych, miały charakter bardzo ograniczony i skromny. Trzymano się tradycyjnej struktury wewnętrznej organizacji więzień, co najwyżej zmieniano nazewnictwo komórek organizacyjnych (np. ewidencja i rozmieszczenie, ewidencja, ewidencja i zatrudnienie, dział gospodarczy, kwatermistrzostwo), ale nie powodowało to właściwie żadnych zmian strukturalnych ani nie inicjowało procesu reorganizacji.

W latach 80. XX wieku w OZZK w Opolu pojawiła się (Opolskie Spotkania Penitencyjne, luty 1988 r.) koncepcja oddziałów wewnętrznych, która miała polegać na wyodrębnieniu w dużych zakładach karnych mniejszych, wydzielonych jednostek wewnętrznych z odrębnym personelem¹⁵⁷. Podobne pomysły ujawniły się wówczas w ramach działalności Rzeszowskiego Klubu Penitencyjnego, ale pozostały one w fazie teoretycznych rozważań.

¹⁵⁶ E.W. Pływaczewski, J. Pomiankiewicz, *Więziennictwo jako element systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, [w:] *Modernizowanie więziennictwa. V Kongres Penitencyjny*, red. T. Bulenda, A. Rzepliński, Warszawa 2015, s. 56-70.

¹⁵⁷ Szerzej na ten temat: J. Nawój, A. Nawój-Śleszyński, *Rola Opolskiego Dyskusyjnego Klubu Penitencyjnego w kształtowaniu nowoczesnej myśli penitencyjnej w Polsce*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2015, nr 89, s. 23-44.

Już w suwerennej Rzeczypospolitej, w styczniu 1991 r., Dyrektor Generalny w ministerstwie sprawiedliwości powołał specjalny zespół ds. zmian wewnętrznej struktury organizacyjnej jednostek więziennych, który podjął wspomnianą wyżej koncepcję oddziałów wewnętrznych. W marcu 1991 wyniki prac omówione zostały na posiedzeniu kierownictwa CZZK, jednak pomimo pozytywnej oceny i postulatu wprowadzenia zmian, nie podjęta została decyzja o ich wdrożeniu. Wydaje się, iż wpływ na to miała ówczesna sytuacja dynamicznych zmian „ustrojowych”, kadrowych w więziennictwie, konieczność skonstruowania nowych przepisów prawnych oraz „wstrzeźliwość” i „zachowawczość” znacznej części kadry więziennej i jej przywiązanie do funkcjonującej struktury¹⁵⁸.

W 1992 r. w ograniczonym zakresie w kilku jednostkach penitencjarnych (Rejonowy Areszt Śledczy w Białymstoku, zakłady karne w Raciborzu, Płocku i Warszawie-Białołęce) podjęte zostały próby wprowadzenia zmian organizacyjnych opartych na założeniach oddziałów wewnętrznych, jednak po około dwóch latach praktyki powrócono do rozwiązania obowiązującego w całym kraju.

W roku 1995 opracowany został „Projekt zasad funkcjonowania jednostki podstawowej więziennictwa”, który jednak nie zmieniał struktury organizacyjnej, układu wewnętrznego pionów służb, kompetencji itd.

Warto wspomnieć o próbie zmodyfikowania służby ochronnej i penitencjarnej na początku lat 90. poprzez decyzję o włączeniu oddziałowych działu ochrony do działu penitencjarnego jako „młodszych wychowawców”, co miało na celu m.in. zaangażowanie większej liczby funkcjonariuszy do oddziaływań penitencjarnych (polepszenie proporcji liczbowych opiekun-podopieczni), wykazanie ewolucji więziennictwa w kierunku resocjalizacyjnym oraz w związku z transformacją ustrojową i wkroczeniem Polski na „drogę” do Wspólnoty Europejskiej (UE) także konieczność wdrażania nowych rozwiązań i dobrych praktyk krajów zachodniej Europy.

Jak podają praktycy więziennictwa K. Keller i J. Kopczuk¹⁵⁹ przyczyny niepowodzeń prób zmian organizacyjnych podejmowanych przez kilkanaście lat upatrywać można w różnorodnych okolicznościach, wśród których były: brak odpowiednich uregulowań prawnych w zakresie kierowania i współdziałania zreformowanych struktur z innymi jednostkami więziennictwa, brak konsekwencji we wdrażaniu zmian, ich fragmentaryczność,

¹⁵⁸ Zob.: *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, praca zb. pod red. K. Kellera, J. Kopczuka, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Białystok 2007, s. 13.

¹⁵⁹ Tamże, s. 13-14.

brak wyraźnego zainteresowania i akceptacji zmian w CZZK, opór części komórek organizacyjnych oraz niezrozumienie i niechęć do realizowanej koncepcji przez część funkcjonariuszy jednostek podstawowych.

Zmieniająca się sytuacja ustrojowo-społeczno-polityczna państwa, ewolucja filozofii wykonania kary pozbawienia wolności w kierunku humanizacji i indywidualizacji, zmiany ustawodawstwa karnego i karnego wykonawczego oraz pojawienie się w znacznej liczbie nowych kategorii osadzonych (przestępczość zorganizowana, narkomani, niebezpieczni, obcokrajowcy, „dożywotnicy”, „medialni”) powodowały, iż coraz wyraźniej dostrzegana była konieczność wypracowywania koncepcji zmian w strukturze jednostek organizacyjnych więziennictwa.

Miały na to wpływ obserwowane i odczuwane dysfunkcje i ograniczenia związane ze strukturą organizacyjną zakładów karnych i aresztów śledczych, organizacją pracy oraz realizowaniem ustawowych celów wykonania kary pozbawienia wolności. Szczególnie zauważalne były następujące zjawiska:

- tendencje do wytwarzania się i rozwoju bezmyślnej, patologicznej wręcz biurokracji, schematyzmu, zbędnych czynności, które często paraliżowały działalność komórek organizacyjnych, uniemożliwiały osiągnięcie koniecznych efektów,
- dehumanizacyjny wpływ na funkcjonariuszy i pracowników SW, szczególnie na niższych stanowiskach, przejawiający się spadkiem efektywności wykonywania zadań, postępującym wypaleniem zawodowym, a finalnie negatywnym wpływem na poziom bezpieczeństwa,
- duże trudności przystosowawcze do zmian zachodzących w otoczeniu społecznym na zewnątrz i wewnątrz instytucji penitencjarnej (zmiana populacji osadzonych, ewolucja podkultury więziennej, zmiany norm zachowań i postaw wobec osób pozbawionych wolności),
- trudne do opanowania konsekwencje, kiedy interesy partykularne w organizacji (autonomizacja funkcji pomocniczych organizacji) brały górę nad jej celami głównymi, a zwłaszcza rozwój aparatu administracyjnego kosztem działów ochrony i penitencjarnego,
- brak możliwości satysfakcjonującej, skutecznej realizacji zadań z zakresu poprawczości i readaptacji społecznej, w tym profilaktyki przestępczości.

Najdalej idąca próba zmian podjęta została we wszystkich jednostkach organizacyjnych OISW w Białymstoku, w których w kilkuletnim okresie funkcjonowania (2003-2005) w sposób praktyczny sprawdzono koncepcję oddziałów penitencjarnych. Akcentowano w niej przede wszystkim wyższą efektywność zarządzania poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej

i uproszczenie jej elementów składowych. Głównym celem podejmowanych wówczas działań było utworzenie zmodyfikowanej ewolucyjnie struktury jednostki podstawowej, która byłaby „powtarzalna” we wszystkich typach jednostek penitencjarnych (zk i aś) typu zamkniętego, półotwartego i otwartego¹⁶⁰.

Oddział penitencjarny (OP) stanowi wydzieloną część zakładu karnego z oddzielną, specjalnie dobraną kadrą obsługującą poszczególne grupy osadzonych. Są to (wg założeń) mniejsze, komplementarne zespoły funkcjonariuszy, bez szczebli pośrednich, które mogą szybciej i skuteczniej reagować na wszystko, co dzieje się w zakresie ich działania, na każde pojawiające się zagrożenie, na wszelkie niepokojące zachowania osadzonych. Struktura OP ma wpływ na wzrost efektywności merytorycznej i formalno-organizacyjnej w zakresie realizowanych zadań ze szczególnym uwzględnieniem „rozpoznania” osadzonych. OP stanowi obszar działań w zakładzie karnym lub areszcie śledczym obsługiwany kompleksowo przez mobilne zespoły funkcjonariuszy i pracowników kierowane bezpośrednio przez zastępcę dyrektora jednostki. Większość informacji nie przechodzi już przez „szczebel pośredni”, co wydłużało czas reakcji, podjęcia decyzji, a nieraz prowadziło do zniekształcenia rzeczywistej sytuacji.

Oczekiwano, że przygotowany i wdrażany już do realizacji pakiet zmian organizacyjnych, przyniesie w konsekwencji:

- unowocześnienie sposobu zarządzania jednostkami penitencjarnymi,
- poprawę efektywności funkcjonowania ochrony,
- zwiększenie bezpieczeństwa jednostek,
- racjonalizację wykorzystania potencjału kadry,
- lepszą diagnozę i selekcję osadzonych z grup ryzyka,
- redukcję nastrojów agresywności i klimatów samobójczych.

Ówczesna reforma struktury organizacyjnej jednostek podstawowych więziennictwa objęła następujące płaszczyzny:

- sferę normatywną (przepisy, głównie na szczeblu ustawowym),
- infrastrukturę (przede wszystkim substancję materialną więziennictwa, dostosowanie obiektów do konieczności OP),
- organizację (nowa struktura wewnętrzna) i zarządzanie, z akcentem położonym na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Pełna realizacja koncepcji oddziałów penitencjarnych miała miejsce w 2010 roku (w dwóch etapach: pierwszy – od maja, drugi – od października)

¹⁶⁰ Szerzej na ten temat zob.: *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, praca zb. pod red. K. Kellera, J. Kopczuka, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Białystok 2007.

i jak określano, stanowiła jednocześnie silny impuls modernizacyjny w wielu obszarach funkcjonowania Służby Więziennej, a mianowicie:

- zmieniała koncepcję ochrony jednostek więziennych ze statycznej na dynamiczną,
- miała wpływ na uelastycznienie struktur pozostałych szczebli zarządzania w więziennictwie, tj. CZSW i OISW,
- wymuszała jakościową zmianę systemu kontroli w SW,
- była nowym punktem odniesienia dla systemu szkolenia funkcjonariuszy i pracowników SW,
- przyspieszała proces standaryzacji stanowisk w SW oraz wspomagała procesy racjonalizacji kosztów jej funkcjonowania¹⁶¹.

Pomimo pewnych mankamentów odczuwanych i dostrzeganych przez osoby w służbie „na pierwszej linii”, reformę struktury organizacyjnej jednostek podstawowych uznać należy za pozytywny element w dalszej ewolucji struktury organizacyjnej więziennictwa oraz sposobu wykonywania kary pozbawienia wolności w Polsce¹⁶².

Najbardziej korzystne przemiany są dostrzegane w obszarach: zmiany organizacji pracy w bezpośrednim kontakcie ze skazanymi, wyzwoleń nowych inicjatyw wychowawczych, możliwości wdrażania nowych programów resocjalizacyjnych, częściowego ograniczenia biurokracji, usprawnieniu przepływu informacji etc.

Jednakże w opinii części funkcjonariuszy SW wprowadzenie reformy ukazało dolegliwe braki kadrowe w służbie, zmęczenie personelu, nie przyczyniło się również do zmniejszenia liczby wypadków nadzwyczajnych w zakładzie, nie wpłynęło na zmniejszenie liczby skarg ze strony osadzonych, ani zmiany ich roszczeniowych postaw¹⁶³.

¹⁶¹ Prezentacja „Nowe Więziennictwo – zmiany 2010”, CZSW Warszawa, styczeń 2010.

¹⁶² Podczas zajęć realizowanych w ramach studiów podyplomowych „Zarządzanie komórkami organizacyjnymi” (przedmiot: Podstawy zarządzania organizacją) w SWWS w latach 2021-23 podejmowany był temat „Funkcjonowanie Oddziałów Penitencjarnych – ocena, dyskusja” – dokonywana była wnikliwa analiza stanu faktycznego (opis, mocne/słabe strony, plusy/minusy, utrudnienia/zagrożenia), efektywność aktualnej struktury (zgodność skutków z oczekiwaniami, skuteczność procedur, efekty, styl kierowania), ewentualne propozycje kierunków zmian (filozofia wykonania kary, przepisy, praktyka) – w planie autora artykułu jest przygotowanie szerszego materiału dotyczącego tej problematyki.

¹⁶³ Szerzej na ten temat zob. opis badań: A. Jaworska, *Ocena reformy więziennictwa obejmującej zmianę organizacji pracy penitencjarnej w Polsce – sprawozdanie z drugiego etapu badań*, „Probacja” 2012, nr 1, s. 96-117.

Zakończenie

Podsumowując analizę historyczną kształtowania się i umiejscowienia więziennictwa w organizacji państwowej, wyróżnić należy trzy modele jej „usytuowania”:

- podporządkowanie strukturom typowo administracyjnym odpowiadającym za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa,
- włączenie do aparatu wymiaru sprawiedliwości,
- ujęcie dualistyczne, w którym więziennictwo podlega władzom administracyjnym i sądowym bądź przynależy dwutorowo w jakieś części do różnych ministerstw¹⁶⁴.

Mówiąc o miejscu więziennictwa w organizacji wymiaru sprawiedliwości, należy przez to rozumieć nie tylko kierownictwo Ministra Sprawiedliwości, ale także możliwość zarządzania więzieniami przez sędziów. To ostatnie rozwiązanie, chociaż znane z przeszłości, z punktu widzenia wyodrębniania się struktur więziennych i ich funkcjonowania uznane zostało za niekorzystne (aspekt sprawności zarządzania instytucją, kwestie kadrowe i finansowe).

Pojawiające się w środowisku naukowym koncepcje diametralnych zmian strukturalno-organizacyjnych w postaci np. utworzenia silnego zdecentralizowanego systemu wykonania kar pozbawienia wolności poprzez utworzenie samowystarczalnych regionalnych systemów penitencjarnych, z własnym budżetem i decyzjami o obsadzie kadrowej, w pełni zdolnych do obsługi organizacyjno-prawnej wykonywania kary w danym regionie, wydają się nie mieć uzasadnienia zarówno historycznego, jak i pragmatycznego¹⁶⁵.

Ewolucja budowy i zorganizowania aparatu więziennego w Polsce przebiegała etapowo i kierowała się w stronę ujednoczenia formuły i struktury zarządzania więzieniami na czele z centralnym organem podporządkowanym władzom administracyjnym odpowiedzialnym za sprawy bezpieczeństwa wewnętrznego państwa albo wymiaru sprawiedliwości.

Co wydaje się ważne, idea dalszego usamodzielniania polskiego więziennictwa jest nadal aktualna, co więcej ma perspektywy rozwoju, przede wszystkim w zakresie wyodrębnienia nowych kompetencji odnoszących

¹⁶⁴ E. Neymark, *Organizacja więziennictwa polskiego*, „Gazeta Sądowa Warszawska”, nr 43 z 24 X 1925, s. 680-681.

¹⁶⁵ Zob.: P. Moczydłowski, *O aktualnej sytuacji więziennictwa polskiego (raport)*, opracowano na podstawie ustaleń z konferencji „30 lat Służby Więziennej w RP”, 24 luty 2020 r., Sejm RP, Warszawa, 4 listopada 2020, s. 27-28, dostępne:

https://www.adwokatura.pl/admin/wgrane_pliki/file-raport-o-wieziennictwie-30429.pdf

się do decyzji w takich sprawach, jak udzielanie warunkowego przedterminowego zwolnienia, wydawanie zezwoleń na odbywanie kary w systemie dozoru elektronicznego czy udzielanie przerw w karze¹⁶⁶.

Bibliografia

Akty prawne

- Ustawa z dnia 26 lipca 1939 r. o organizacji więziennictwa (Dz.U. 1939 nr 68 poz. 457).
- Ustawa z dnia 11 września 1956 r. o przejściu więziennictwa do zakresu działania Ministra Sprawiedliwości (Dz.U. 1956 nr 41 poz. 188).
- Ustawa z dnia 10 grudnia 1959 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 1959 nr 69 poz. 436).
- Ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. 1969 nr 13 poz. 98).
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 1996 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 1996 nr 61 poz. 283 ze zm.).
- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2010 nr 79 poz. 523 ze zm.).
- Ustawa o zmianie ustawy o Służbie Więziennej oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 marca 2018 r. (Dz. U. 2018 poz. 912).
- Ustawa o zmianie ustawy o Służbie Więziennej oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 lipca 2022 r. (Dz.U. 2022 poz. 1933).
- Dekret z dnia 8 lutego 1919 r. w sprawie tymczasowych przepisów więziennych (Dz.U. 1919 nr 15 poz. 202).
- Dekret z dnia 7 lutego 1919 r. w przedmiocie organizacji okręgowych dyrekcji więziennych (Dz.U. 1919 nr 14 poz. 173).
- Dekret z dnia 20 lipca 1954 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 1954 nr 34 poz. 144).
- Dekret z dnia 7 grudnia 1954 r. o naczelnych organach administracji państwowej w zakresie spraw wewnętrznych i bezpieczeństwa publicznego (Dz.U. 1954 nr 54 poz. 269).
- Dekret z dnia 7 grudnia 1954 r. o naczelnych organach administracji państwowej w zakresie Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7 marca 1928 r. w sprawie organizacji więziennictwa (Dz.U. 1928 nr 29 poz. 272).
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 23 sierpnia 1932 r. o Straży Więziennej (Dz.U. 1932 nr 74 poz. 667).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 1931 r. w sprawie regulaminu więziennego (Dz.U. 1931 nr 71 poz. 577).
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 22 listopada 1989 r. w sprawie zniesienia okręgowych zarządów zakładów karnych (Dz. Urz. MS. nr 5 poz. 33).

¹⁶⁶ T. Przesławski, *Organizacja więziennictwa polskiego – zarys problematyki*, „The Prison Systems Review” 2023, nr 118, s. 5-19.

- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 września 1990 r. w sprawie utworzenia rejonowych aresztów śledczych i rejonowych zakładów karnych oraz wykazu podległych im jednostek organizacyjnych (Dz. Urz. MS. nr 5 poz. 52).
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 sierpnia 1996 r. w sprawie siedzib, terytorialnego zasięgu i szczegółowego zakresu działania dyrektorów okręgowych oraz struktury organizacyjnej okręgowych inspektoratów Służby Więziennej (Dz. Urz. MS. nr 5 poz. 28).
- Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 6 lutego 2004 r. w sprawie siedzib, terytorialnego zasięgu i szczegółowego zakresu działania dyrektorów okręgowych Służby Więziennej oraz struktury organizacyjnej okręgowych inspektoratów Służby Więziennej (Dz. Urz. MS. nr 2 poz. 6).

Monografie, opracowania, artykuły

- Bedyński K., *Kształtowanie się struktury administracyjnej więziennictwa*, (w:) *Rozwój penitencjarystyki w PRL. Wybrane problemy*, praca zbiorowa pod red. P. Wierzbickiego, Warszawa 1988.
- Chmielewski K., *Zygmunt Bugajski (1887-1940) i jego koncepcje dotyczące wybranych elementów kary więzienia*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2016, nr 92, s. 159-184.
- Chmielewski K., Pająk M., *Organizacja więziennictwa polskiego (1918-1939)*, „Czasopismo Prawno-Historyczne” 2017, t. LXIX, z. 2, s. 181-195.
- Czołgoszewski J., *Geneza oraz kształtowanie się więziennictwa w I Rzeczypospolitej, Księstwie Warszawskim i Królestwie Polskim. Od sługi miejskiego do strażnika więziennego*, Olsztyn 2021.
- Czołgoszewski J., *Organizacja więziennictwa i służba więzienna w Królestwie Polskim w latach 1815-1868*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2014, nr 85.
- Foucault M., *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa 1998.
- Gałęziowska M., *Cechy instytucji totalnej na przykładzie kultury organizacyjnej więzienia progresywnego w Jaworznie (1951-1956)*, Kraków 2019.
- Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975.
- Goffman E., *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych*, przeł. O. Waśkiewicz, J. Łaszcz, Gdańsk 2011.
- Górak A., *Zarządzanie więziennictwem w Królestwie Polskim (1867-1918) na przykładzie guberni lubelskiej*, „Res Historica” 2015, nr 40.
- Górny J., *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Warszawa 1996.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- Helios J., Jedlecka W., Kalisz T., *Zakład karny i szkoła jako przykłady instytucji totalnych*, Wrocław 2020.
- Jaworska A., *Ocena reformy więziennictwa obejmującej zmianę organizacji pracy penitencjarnej w Polsce – sprawozdanie z drugiego etapu badań*, „Probacja” 2012, nr 1.

- Karl Z., *Krótki zarys struktury organizacyjnej więziennictwa polskiego w latach 1945-1956*, „Przegląd Więziennictwa” 1962, nr 2.
- Kuć M., *Rola służb penitencyjnych w polityce kryminalnej*, [w:] *Autorytet i godność służb penitencyjnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtek, M. Kuć, I. Niewiadomska, Lublin 2004.
- Kulbaka J., *Więziennictwo w Królestwie Polskim w 1. połowie XIX w. ze szczególnym uwzględnieniem Kodeksu Karzącego z 1818 roku*, „Resocjalizacja Polska” 2021, nr 22.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wrocław 2012.
- Migdał J., *Polski system penitencjarny w latach 1918-1926*, Gdańsk 2011.
- Migdał J., *Polski system penitencjarny lat 1944-1956*, Gdańsk 2007.
- Migdał J., *Polski system penitencjarny w latach 1956-2008 w ujęciu doktrynalnym, normatywnym i funkcjonalnym. Kontynuacja czy zmiana?*, Gdańsk 2008.
- Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Warszawa 2008.
- Moczydłowski P., *O aktualnej sytuacji więziennictwa polskiego (raport)*, opracowano na podstawie ustaleń z konferencji „30 lat Służby Więziennej w RP”, 24 lutego 2020 r., Sejm RP, Warszawa. 4 listopada 2020 dostępne: https://www.adwokatura.pl/admin/wgrane_pliki/file-raport-o-wieziennictwie-30429.pdf
- Nawój J., Nawój-Śleszyński A., *Rola Opolskiego Dyskusyjnego Klubu Penitencyjnego w kształtowaniu nowoczesnej myśli penitencjarnej w Polsce*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2015, nr 89.
- Neymark E., *Organizacja więziennictwa polskiego*, „Gazeta Sądowa Warszawska” 1925, nr 42 z 17.10.1925 r. i nr 43 z 24.10.1925 r.
- Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencyjnych*, praca zb. pod red. K. Kellera, J. Kopczuka, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Białystok 2007.
- Pawlak K., *Polski biograficzny słownik penitencjarny*, Kalisz 2008.
- Pawlak K., *Więziennictwo polskie w latach 1918-1939*, Kalisz 1995.
- Pawlak K., *Za kratami więzień i drutami obozów (Zarys dziejów więziennictwa)*, Kalisz 1997.
- Pływaczewski E.W., Pomiankiewicz J., *Więziennictwo jako element systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, [w:] *Modernizowanie więziennictwa. V Kongres Penitencjarny*, red. T. Bulenda, A. Rzepliński, Warszawa 2015.
- Pomiankiewicz J., *Miejsce i rola więziennictwa w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa – polski aspekt historyczny*, [w:] *Służba Więzienna w strukturach bezpieczeństwa państwa*, materiały z konferencji 26 maja 2010, Areszt Śledczy Warszawa Mokotów, Warszawa 2010.
- Pomiankiewicz J., *Więziennictwo jako element aparatu bezpieczeństwa Polski Ludowej w latach 1944-1956*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2018, nr 102.
- Porowski M., *Administracja penitencjarna – zasady organizacji i kierowania*, „Studia Kryminologiczne, Kryminalistyczne i Penitencjarne”, t. 9, Warszawa 1979.

- Prezentacja „Nowe Więziennictwo – zmiany 2010”, CZSW Warszawa, styczeń 2010 (w zbiorach autora).
- Przesławski T., *Służba Więzienna w Polsce. Administracja i podstawy działania*, Warszawa 2012.
- Przesławski T., *Organizacja więziennictwa polskiego – zarys problematyki*, „The Prison Systems Review” 2023, nr 118.
- Pyrcał J., *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 1996, nr 12-13.
- Stańdo-Kawecka B., *Prawne podstawy resocjalizacji*, Kraków 2000.
- Śliwowski J., *Prawo i polityka penitencjarna*, Warszawa 1982.
- Utrat-Milecki J., *Więziennictwo w Polsce w latach 1944-1956*, Warszawa 1996.
- Wierzchowski T., *Zakład karny w strukturze organizacyjnej więziennictwa – terażniejszość i przyszłość*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnia, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.
- Zakrzewski J., *Jak powstało polskie więziennictwo*, [w:] *Księga Jubileuszowa Więziennictwa Polskiego 1918-1928*, red. Z. Bugajski, Warszawa 1929 (reprint: Warszawa, bez daty).
- Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*, Toruń 2005.
- Zawadzak T., *Podstawy organizacji i kierowania w jednostkach administracji publicznej*, Warszawa 2009.
- Zoń M., *Ustrój i zasady funkcjonowania służby więziennej*, [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989-2009*, red. T. Szymanowski, J. Cegielska, J. Czołgoszewski, S. Lelental, J. Pomiankiewicz, Warszawa 2009.

Anna Janus

Rozwiązania optymalizujące proces zarządzania w organizacjach

Solutions that optimize the management process in organizations

Streszczenie

Rozdział podejmuje próbę pokazania przydatności nowoczesnych metod zarządzania do wykorzystania przez managerów zabiegających o wzrost efektywności i poprawę konkurencyjności, a doświadczających konieczności zmagania się z niepewnością, ryzykiem i zmiennym otoczeniem organizacji. Prezentowane treści odwołują się do źródeł naukowych, które przekonują, że sukces organizacji zależy od ludzi zdolnych do wykreowania sprawnego i efektywnego systemu zarządzania oraz całego procesu organizacyjnego. Współczesna organizacja, stawiająca głównie na jakość, swoją przyszłość musi budować na bazie rozwoju umiejętności, w tym w zakresie stosowanych metod i technik przydatnych do zarządzaniu procesami, zmianą, kompetencjami, jakością itp.

Słowa kluczowe: zarządzanie, jakość, doskonalenie organizacji, metody zarządzania, trendy w zarządzaniu, podejmowanie decyzji

Abstract

The chapter attempts to show the usefulness of modern management methods for use by managers seeking to increase efficiency, improve competitiveness and experiencing the need to struggle with uncertainty, risk and a changing organizational environment. The presented content refers to scientific sources that argue that the success of an organization depends on people capable of creating an efficient and effective management system and the entire organizational process. A modern organization that focuses mainly on quality must build its future on the development of skills, including the methods and techniques used to manage processes, change, competences, quality, etc.

Keywords: management, quality, organizational improvement, management methods, management trends, decision-making

Wstęp

Fundamentem wszystkich koncepcji zarządzania jest założenie, iż warunkiem systematycznego i postępującego rozwoju każdej organizacji jest wykorzystywanie możliwości tkwiących w posiadanym aktualnie potencjale oraz we wprowadzaniu zmian. W poszukiwaniu kompleksowych rozwiązań, służących ciąglemu doskonaleniu, istotne jest podnoszenie efektywności zasobów zarządzanej organizacji – kapitału, czasu i wiedzy. nie tylko bazowanie na potencjale kosztów i optymalizacji, określonym drogą analizy procesu i benchmarkingu oraz wymagań klientów, ale też odnajdywanie efektywnych rozwiązań na trzech poziomach: całej organizacji, procesów oraz stanowisk pracy.¹⁶⁷ Współcześnie liderami w zarządzaniu na świecie są szkoły zarządzania w USA i Japonii, które uznaje się powszechnie za swego rodzaju standard rozwoju. Posiadają one określone cechy wynikające ze specyfiki rozwoju społeczno-gospodarczego obydwu krajów, ale większość, tak jak np.: ciągła innowacyjność, aktywizacja czynnika ludzkiego, umiarkowana decentralizacja produkcji, opracowywanie i realizacja długoterminowych planów strategicznych rozwoju itd., może znaleźć zastosowanie. Mimo częstego poddawania w wątpliwość sensu tworzenia katalogu dobrych praktyk w zarządzaniu, warto przypomnieć te, które mogą znaleźć uzasadnienie do zastosowania w różnego rodzaju instytucjach, w tym totalnych, do jakich należą zakłady karne.

Istota ciągłego doskonalenia procesu zarządzania

W każdego typu organizacji ważną rolę odgrywa dążenie do ciągłego doskonalenia procesów – mowa tu o jednej z najważniejszych (obok orientacji na klienta i orientacji na pracownika) zasad koncepcji zarządzania jakością (**TQM**). Jej źródłem była ukształtowana na gruncie amerykańsko-japońskiej współpracy w zakresie zarządzania przez jakość formuła Total Quality Control, której zasady dotyczyły zarówno zaangażowania pracowników różnych działów i różnych szczebli w poprawę procesów produkcyjnych, jak i działań mających na celu ogólną poprawę zadowolenia klientów. TQC szybko zastąpiono koncepcją Total Quality Commitment, znaną również pod nazwą Company-Wide Quality Commitment, rozwijającą podejście do zarządzania skoncentrowane na jakości.

Filozofia zarządzania nazywana TQM może być w różnych konfiguracjach zastosowana w Służbie Więziennej, bowiem odnosi się nie tylko do

¹⁶⁷ G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 46.

doskonalenia produktów, ale również do jakości pracy we wszystkich jej aspektach: od kwalifikacji pracowników zaczynając, poprzez systemy informatyczno-decyzyjne, środki pracy, systemy marketingowe, na bezpieczeństwie i higienie pracy kończąc. Można powiedzieć, że TQM to forma przemysłowego porządkowania organizacji, mającego na celu wzrost konkurencyjności poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w proces poprawy jakości wyrobów czy usług zaspokajających najpełniej potrzeby i oczekiwania klientów.¹⁶⁸ Zdaniem twórcy koncepcji, W. E. Deminga (amerykańskiego statystyka, który zrewolucjonizował metody zarządzania), należy właściwie zarządzać pracownikami, projektować systemy, planować zasoby i monitorować wszystkie procesy. Sformułował 14 tez, których istota sprowadza się do:

1. Określania długoterminowych celów, skonstruowanych z myślą o aktualnych i przyszłych potrzebach, wytrwałości w zmierzaniu do nich, starania się być konkurencyjnym, utrzymania się w interesie i zachowania miejsc pracy.

2. Zastosowania nowej filozofii zarządzania, świadomego i efektywnego przywództwa, zapobiegania opóźnieniom, marnotrawstwu itd.

3. Rezygnacji z metod masowej kontroli w celu zapewnienia jakości, skupieniu się na statystyce w celu oszacowania i wykluczenia błędów.

4. Zaprzestania praktyk wyboru kooperantów z zastosowaniem kryterium najniższej ceny, budowania długofalowych kooperacji opartych na jakości produktów, wzajemnym zaufaniu i lojalności.

5. Ulepszania procesów planowania, produkcji i obsługi, zwiększania produktywności i obniżania kosztów.

6. Wprowadzania nowoczesnych metod doskonalenia pracowników wszystkich szczebli kadry, zwłaszcza w obszarze nabywania nowych umiejętności, związanych ze zmianami w metodach, materiałach, wzornictwie produktów, wyposażeniu, technice i obsłudze, a zwłaszcza w zakresie metodyki i psychologii zarządzania instytucją.

7. Budowania przywództwa opartego na mentoringu i odpowiednim kształtowaniu relacji interpersonalnych.

8. Usunięcia strachu w celu poprawy efektywności pracy, wspierania wymiany informacji pomiędzy różnymi szczeblami hierarchii.

9. Usunięcia barier między działami, spłaszczenia hierarchii na rzecz spójnego zespołu skutecznie rozwiązującego problemy dotyczące jakości produktów i usług.

¹⁶⁸ P. Lenik, *Doskonalenie jakości w rodzimych organizacjach w kontekście zagranicznych doświadczeń TQM*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych we Wrocławiu”, nr 3 (161) 2011, s. 358-359.

10. Eliminacji planów ilościowych, stosowania wzmagających zaniepokojenie sloganów w stylu „zero defektów” czy „nowy poziom wydajności” itd.

11. Likwidacji substytutów przywództwa i zarządzania przez cele i wykorzystywania statystycznych metod w celu podnoszenia jakości i wydajności.

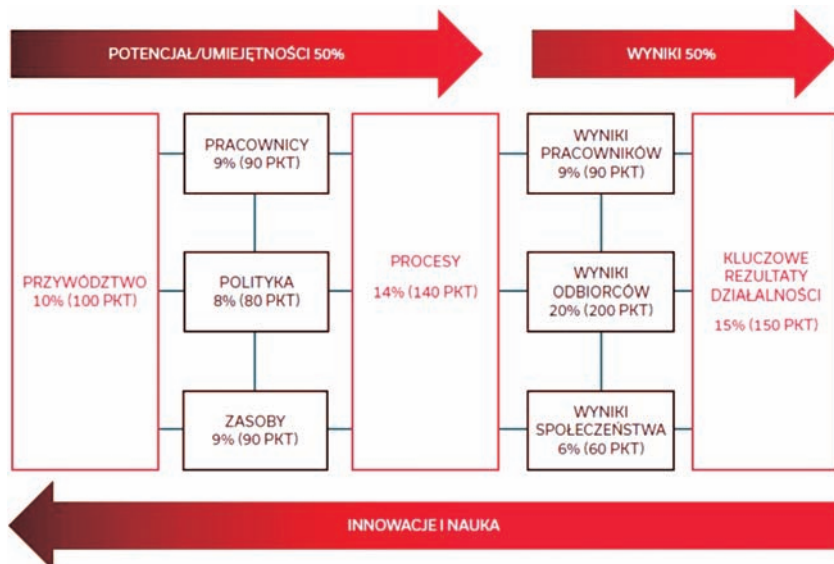
12. Likwidacji barier między stanowiskami i podejścia do pracy jako działania zespołowego, w którym każdy pracownik i wykonywana przez niego czynność jest ważna i warta docenienia.

13. Stworzenia intensywnego programu szkolenia, samodoskonalenia i ewentualnego przekwalifikowania pracowników.

14. Zaangażowania wszystkich pracowników w transformację organizacji.¹⁶⁹

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (ang. European Foundation for Quality Management – EFQM) opracowała własny model doskonałości, stanowiący kompleksowe narzędzie samooceny i wzór, do którego należy dążyć, podejmując określone czynności w każdym z filarów działalności firmy, co prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Model EFQM



Źródło: Bayo-Moriones, Merino-Diaz-de-Cerio, Escamilla-de-Leon, Selvam 2011, s. 35; Gorji, Siami 2011, s. 154.

¹⁶⁹ B. Wiśniewska-Paź, *Idea synergicznego i permanentnego zarządzania jakością (total quality management) – geneza, cele i zasady*, „Acta Universitatis Wratislaviensis” nr 4101/2022, s. 576.

Powszechnie wiadomo, że systemy zarządzania jakością opierają się na różnego rodzaju normach ISO – funkcjonują niemal w każdej dziedzinie gospodarki (aktualnie jest ich ponad 23 600 i średnio co 3-5 lat poddawane są aktualizacji pod kątem przydatności, skuteczności i adekwatności).¹⁷⁰ Najbardziej znana norma to międzynarodowo uznany standard zarządzania jakością ISO 9001.

Organizacje, które chcą wprowadzać zmiany organizacyjne mające na celu wzrost jakości, konkurencyjności i satysfakcji klienta, wprowadzając TQM, muszą systematycznie kontrolować i uaktualniać stosowane metody i narzędzia służące kulturze pracy zespołowej, doskonaleniu kanałów komunikacyjnych itd. Istotne jest bieżące weryfikowanie instrumentów dotyczących zarówno prostych, operacyjnych czynności, jak i odnoszących się do strategicznych obszarów funkcjonowania organizacji – wszystkich procesów na każdym etapie ich istnienia. Instrumenty zarządzania jakością należy tutaj rozumieć jako zasady, metody i narzędzia zarządzania jakością. Zależności między nimi pokazuje poniższa tabela.

Tabela 1. Zależności pomiędzy elementami instrumentarium zarządzania jakością

Rodzaj instrumentów TQM	Cechy i sposoby oddziaływania na jakość
Zasady zarządzania jakością (ZZJ)	Oddziaływanie długotrwałe – określają strategię rozwoju organizacji. Wykraczają poza ramy organizacji, nie dają wytycznych operacyjnych. Rezultaty ich stosowania są trudne do oceny bieżącej.
Metody zarządzania jakością (MZJ)	Oddziaływanie średnioterminowe. Pozwalają kształtować jakość projektową i jakość wykonania. Opierają się na ogólnie przyjętych algorytmach postępowania.
Narzędzia zarządzania jakością (NZJ)	Krótkotrwałe (operacyjne) wyniki stosowania widoczne niemal natychmiast, ale efektywne wykorzystanie wymaga połączenia z innymi metodami lub narzędziami.

Źródło: B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 13.

¹⁷⁰ Od 1947 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w Genewie opracowuje normy o kluczowym znaczeniu dla regulowania szeroko rozumianych praktyk biznesowych oraz związanych z różnymi aspektami życia codziennego, bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Normy ISO to powszechnie dostępne dokumenty standaryzujące, regulujące i ujednolicejące funkcjonowanie firm na różnych płaszczyznach, zredagowane przez międzynarodowych, niezależnych ekspertów z danej dziedziny gospodarki. Są przyjmowane na zasadzie konsensusu i akceptowane przez uznane jednostki normalizacyjne. Prezentują wskazówki i zbiory dobrych praktyk opracowanych na podstawach naukowych oraz danych sprawdzonych pod względem słuszności ekonomicznej, technicznej i użytkowej, o charakterze uniwersalnym, które mogą wdrażać organizacje państwowe i firmy każdej branży. Respektowanie norm ISO ma charakter dobrowolny i jest potwierdzane certyfikatem.

Generalnie wymienia się 7 zasad zarządzania jakością:

1. Orientacja na klienta – spełnianie wymagań i zwiększanie jego satysfakcji, pomiar i monitoring zadowolenia klientów, np. poprzez ankiety.

2. Przywództwo – wpływanie na pracowników oraz jak najlepsze wykorzystanie ich potencjału, stworzenie i wdrożenie wizji i misji organizacji opartej na wspólnych wartościach i etycznych modelach zachowań na wszystkich poziomach organizacji.

3. Zaangażowanie ludzi – otwarta komunikacja, dobry przepływ informacji, skuteczna motywacja, szkolenia, integracja itd.

4. Podejście procesowe – zbieranie danych o swoich procesach, ich mocnych stronach, występujących problemach i sposobach rozwiązań, a także jakie zasoby są potrzebne do ich realizacji kluczowe znaczenie ma tu monitorowanie, analiza wyników procesów i ich ciągłe doskonalenie.

5. Ciągłe doskonalenie PDCA – skrót od Plan, Do, Check, Act czyli Zaplanuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj. Jest to iteracyjny cykl ciągłego doskonalenia procesów, produktów i usług.

6. Podejmowanie decyzji w oparciu o fakty – monitorowanie kluczowych wskaźników wydajności organizacji, bazowanie na analizach, audytach itd.

7. Zarządzanie relacjami w taki sposób, aby korzyści były obustronne – równoważenie zysków krótkoterminowych z długoterminowymi, współpraca w zakresie rozwoju i doskonalenia procesów z dostawcami i innymi partnerami.¹⁷¹

W ramach wymienionych wyżej zasad stosuje się odpowiednie metody. Dużą wagę przywiązuje się do metod pracy zespołowej, metod prewencyjnych, ale przede wszystkim kompleksowego zarządzania jakością. Większość z nich można w większym lub mniejszym zakresie przenieść na grunt zarządzania instytucją publiczną, w tym jednostką penitencjarną. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na:

- Metodę rozwinięcia funkcji jakości zwaną „domem jakości” (QFD – **Quality Function Deployment**).¹⁷² Metoda polega na wykonaniu

¹⁷¹ 7 zasad zarządzania jakością – norma ISO 9001, pobrano z: <https://qmstorm.com/7-zasad-zarzadzania-jakoscia-norma-iso-9001> (dostęp: 10.09.2023)

¹⁷² Opracował ją w Japonii Yoji Akao dla stoczni koncernu Mitsubishi w 1972 r. Wykorzystywały ją takie firmy, jak Ford, General Motors, Hewlett-Packard, AT&T. Głównym jej celem jest przełożenie potrzeb i oczekiwań klientów na charakterystykę produktu lub usługi. Źródło: M.W. Mastalerz, *Zastosowanie metody QFD w procesie wdrażania systemu informatycznego e-learning*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica”, nr 22 (508)/2008, s. 24.

kolejno: planowania (określenia obszaru działania), zbierania wymagań (określenia np. na podstawie ankiet zakresu stosowania systemu oraz jego jakości w kontekście preferencji ekspertów i użytkowników) oraz analizy pozwalającej na wyznaczenie wag istotności i charakterystyki jakości produktów czy usług.¹⁷³

- Metodę **identyfikacji i eliminacji skutków wad (FMEA – Failure Mode and Effect Analysis)**¹⁷⁴, polegającą na analizowaniu związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych wad usługi lub produktu z uwzględnieniem czynnika ryzyka.
- **Standaryzację pracy (STA – Standardization)** – utrzymującą produktywność, jakość oraz bezpieczeństwo pracy na wysokim poziomie poprzez tworzenie ram i uwarunkowań wprowadzania usprawnień w pracy.
- **Six Sigma** – zarządzanie jakością przez pomiar skuteczności działań i wzrost efektywności. Jest to swoiste rozwinięcie koncepcji TQM, ponieważ tu podniesienie jakości ma oznaczać poprawę rentowności przedsiębiorstwa (zwiększenie dochodowości przez poprawę jakości). Celem tej metody jest praktykowanie sytuacji „win-win” czyli wygrany-wygrany w kontekście potrzeb tak przedsiębiorstwa, jak również klienta. Do doskonalenia jakości w metodzie Six Sigma dochodzi się przez wykonywanie projektów prowadzących do szybkiego eliminowania przyczyn występowania wad. Osiąga się to różnymi technikami, z których najpopularniejszą jest DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control – Definiuj, Mierz, Analizuj, Poprawiaj, Nadzoruj). Polega to na realizacji pięciu faz: określenia problemu, wykonania pomiaru procesu, następnie analizy otrzymanych danych potrzebnych do zidentyfikowania czynników mających wpływ na zdefiniowaną wcześniej cechę krytyczną, wykonanie działań zapewniających stwierdzonym elementom wymagane wartości, wreszcie monitorowanie stałości rozwiązań.¹⁷⁵

¹⁷³ B. King, *Better Designs in Half the Time, Implementing QFD Quality Function Deployment in America*, Goal QPC Inc, 1989, wg R. Wolniak, *Historia metody QFD*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 100 (1972)/2017.

¹⁷⁴ Zastosowana w latach 60. w amerykańskiej agencji kosmicznej NASA do analizy elementów statków kosmicznych, a potem w przemyśle lotniczym, atomowym, chemicznym, elektronicznym i samochodowym. Źródło: K. Kowalik, *Metoda FMEA w teorii i praktyce zarządzania jakością*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej”, tom 3, nr 2/2018, s. 23-25.

¹⁷⁵ M. Lis, S. Ratajczak, *Six Sigma jako metoda doskonalenia jakości przedsiębiorstw w okresie rosnącej globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2/2014, s. 49-50.

- **Zarządzanie wizualne (Visual Management) (VM)** – istotą metody jest stworzenie możliwości uzyskania maksymalnej ilości informacji dotyczących operacyjnej działalności bez konieczności opuszczania wyznaczonego miejsca pracy.¹⁷⁶
- Metodę **Just in Time**¹⁷⁷ – polega na osiąganiu zysku przez zmniejszenie poziomu zapasów. Pozwala to na harmonizowaniu pracy wszystkich elementów w celu zapewnienia ciągłego przepływu i redukcji kosztów, ponieważ zasoby nie są składowane, ale dostarczane w momencie, gdy są potrzebne. Metoda ta jest utożsamiana z metodą **Kanban**, w której priorytetem jest zespół projektowy, stosuje się: wizualizację pracy i przepływu (tablica Kanban), redukcję pracy w toku, system pull (ssący), brak formalizacji, realizowanie równoczesne przez jeden zespół więcej niż jednego projektu.¹⁷⁸ Podstawowa tablica Kanban zazwyczaj składa się z trzech kolumn, które oznaczają kolejne etapy realizacji procesu: do zrobienia, w toku i zakończone. Najlepsza jest dla małych zespołów lub jako tablica osobista. W przedsiębiorstwach większych bardziej przydatny jest model tablicy wspierającej proces tworzenia oprogramowania w myśl technik zwinnych, zawierający etapy: Rejestr, Gotowe, Programowanie, Testy, Zatwierdzanie i Ukończone, przy czym sposobów modyfikacji tego modelu może być wiele. Przykładem struktury takiej tablicy jest poniższy rysunek.

Rysunek 2. Przykład tablicy Kanban



Źródło: I. Mróz, *Opanuj chaos: Kanban w zarządzaniu projektami*. Pobrano z: <https://zerobs.pl/zarzadzanie-projektami/kanban-w-zarzadzaniu-projektami/> (dostęp: 06.09.2023).

¹⁷⁶ H. Bieniok, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2001.

¹⁷⁷ Wyrażenie oznacza „dokładnie na czas”. Metoda po raz pierwszy zastosowana została w japońskim koncernie Toyota. Źródło: M. Golarz, *Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją*. „Journal of Modern Management Process”, 2(1)/2016, pobrano z: 21-Article Text-87-1-10-20170414.pdf (dostęp: 10.09.2023).

¹⁷⁸ M. Krasieński, *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(14)/2013, s. 29.

Przy opracowaniu tablicy należy kierować się kilkoma wytycznymi. Pierwszą jest wizualizacja przepływu pracy (produktów, usług, zadań, dokumentów itd.) w procesie lub zespole. Kolejna dotyczy ograniczania pracy cząstkowej – **work in progres** WIP w procesie. Polega ona na podziale złożonych zadań na mniejsze jednostki/czynności. Pozwala to na lepsze zarządzanie przepływem pracy oraz alokację kompetencji pracowników zespołu. Czynności można przydzielać pracownikom według poziomu kompetencji:

- Metoda **Kaizen** oznaczająca dobrą zmianę poprzez takie usprawnianie, które dotyczy wszystkich zarówno menadżerów, jak i pracowników. Wymaga ona nieustannego rozwiązywania codziennych trudności. Decydując się na strategię nieustannych, nawet niewielkich zmian, organizacja lepiej sobie radzi ze zmieniającym się otoczeniem, a ostatecznie rzadziej potrzebuje dużych zmian.¹⁷⁹
- **Agile Management (Zwinne zarządzanie)** – polega na elastyczności w podejściu do strategii, procesów i projektów realizowanych w organizacji, co pomaga w szybszym zastosowaniu najbardziej wartościowych innowacji przy mniejszym ryzyku i większym zaangażowaniu pracowników oraz większej satysfakcji klientów.¹⁸⁰
- **Outsourcing** – przekazywanie realizacji zadań, funkcji i procesów podmiotom zewnętrznym, specjalizującym się w danej dziedzinie; korzystanie z najskuteczniejszych rozwiązań, obniżanie kosztów ogólnych i administracyjnych.¹⁸¹
- **Benchmarking** – wzorowanie się na najlepszych przez porównywanie wewnętrznych rozwiązań z praktykami organizacji, które mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju i adaptowanie ich rozwiązań.¹⁸²
- **Reengineering** – polega na wprowadzeniu radykalnych zmian, poprzez wykonanie pięciu kroków: koncentracji na potrzebach klientów, przeprojektowaniu podstawowych procesów, zreorganizowaniu organizacji drogą zbudowania wielofunkcyjnych zespołów z pełną odpowiedzialnością za realizowany proces, ponownym przemyśleniu podstawowych kwestii organizacyjnych oraz usprawnieniu procesów biznesowych w całej organizacji.¹⁸³

¹⁷⁹ E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin 2020, s. 119.

¹⁸⁰ Ibidem, s. 116-117.

¹⁸¹ Ibidem, s. 121.

¹⁸² W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 168.

¹⁸³ E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu...*, op. cit., s. 115.

- **Upodmiotowienie/uprawomocnienie szczebla wykonawczego (EMP – Empowerment)** – przekazanie pracownikom wykonawczym uprawnień decyzyjnych wraz z odpowiedzialnością za wykonywaną pracę zgodnie z przekonaniem, że im więcej pracownicy mają upoważnienia do zarządzania swoją pracą, tym bardziej są chętni do wymyślania i wprowadzania usprawnień w pracy.¹⁸⁴
- **Scrum**¹⁸⁵ – metoda stawiająca na transparentność planowania, wczesne uzyskanie istotnych elementów projektu, zapewnienie stabilnych kanałów komunikacyjnych na każdym etapie projektu, krótkie iteracje zapewniające wysoki poziom kontroli projektu, szybsze tempo opracowywania nowych produktów – powiązanie celów indywidualnych z celami organizacji, możliwość rozwoju itp.

To tylko wybrane metody, często pozostające w ścisłym związku ze sobą – wdrożenie danej metody bywa uzależnione pozytywnie od wdrożenia innych metod. Wymagają one stosowania określonych narzędzi, niezbędnych do zbierania i przetwarzania danych przydatnych w realizacji zadań związanych z różnymi aspektami zarządzania jakością, jak np.: schemat blokowy, diagram Ishikawy, diagram relacji, diagram pokrewieństwa, diagram systematyki, diagram macierzowy, macierzowa analiza danych, wykres programu decyzyjnego (plan działania), diagram Pareto, histogram, arkusze kontrolne, wykresy korelacji i wiele innych.¹⁸⁶

Myśląc o wysokim poziomie zarządzania jakością w organizacji musimy brać pod uwagę konkretny poziom jej rozwoju definiujący posiadanie przez nią określonych umiejętności, zasobów i kompetencji w zakresie: doboru i prowadzenia projektów, kulturowej, techniczno-technologicznej, w zakresie zarządzania procesami, wiedzą i pracownikami.

¹⁸⁴ B. Deszczyński, *Upodmiotowienie pracowników jako element przewagi konkurencyjnej w organizacjach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255/2016, s. 283.

¹⁸⁵ Praktykuje się tę metodę w takich przedsiębiorstwach, jak Toyota czy Honda. Jej cechy to: priorytetyzowanie wymagań klienta, szybkie dostosowywanie rezultatów pracy do rzeczywistych potrzeb klienta, iteracyjne oddawanie produktu, sprinty – krótkie, regularne etapy realizacji projektu. W metodyce tej wyróżnia się: właściciela produktu, szefa scrum i zespół. Źródło: A. A. Szpitter, *Metodyki zarządzania projektami stosowane przez project managerów u operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce. Studium empiryczne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 63.

¹⁸⁶ P. Lenik, *Doskonalenie jakości...*, op. cit., s. 361.

Koncepcje zarządzania maksymalizujące wykorzystanie zasobów

Postęp cywilizacyjny wymusił ograniczenie marnotrawstwa, troskę o wzrost zaangażowania pracowników i przyniósł świadomość znaczenia weryfikowania rzeczywistej sytuacji i zdobywania wiedzy w miejscu, gdzie występuje problem.

Najsłynniejsza koncepcja, intensywnie rozpowszechniana w XXI wieku to **Lean management** – filozofia zarządzania postrzegająca organizację holistycznie, jako system obejmujący wszelkie jej funkcje: zdolności organizacyjne, kluczowe wartości, strategie i działania obejmujące całą architekturę przedsiębiorstwa od projektu po transformacje przy silnym nacisku na rozwój pracowników i ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych, co należy traktować jako elementy współzależne.¹⁸⁷ Fundamentem lean management jest „wyszczuplanie“ organizacji dzięki racjonalizacji działań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, majątkiem i kształtowaniem pozytywnych kontaktów z otoczeniem. Sprowadza się to do zapobiegania marnotrawstwu poprzez elastyczność struktury organizacyjnej, redukowanie działań zbędnych, wpływających na bałagan organizacyjny, wydłużanie czasu wytwarzania i niską jakość produktów.

Można to osiągnąć poprzez koncentrowanie się na realizacji czterech powiązanych wzajemnie celów:

- maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych,
- krótki cykl produkcyjny, wysoka integracja procesu produkcyjnego,
- partnerska współpraca z dostawcami, terminowość dostaw,
- minimalne zapasy.¹⁸⁸

¹⁸⁷ S. Nowosielski, *Koncepcja Lean management w małym przedsiębiorstwie. Możliwości i ograniczenia zastosowania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 3/2015, cz. 2, s. 70.

¹⁸⁸ System ten po raz pierwszy zastosowano w firmie Toyota, gdzie doskonalenie miało na celu, by produkować więcej takich produktów, jakich oczekują klienci, przy jednoczesnym zmniejszeniu wysiłku pracowników, oszczędności czasu, energii i urządzeń. Japończycy nie nazywali swojego systemu lean, czyli „odchudzony”. Dopiero Amerykanie z bostońskiego MIT (Massachusetts Institute of Technology), Daniel T. Jones i Daniel Ross, analizując wyniki produkcji w USA, Europie i Japonii, przekonali się, że Toyota ma najlepsze wyniki. System, którego używano w Toyocie, nazwali Lean Manufacturing. Źródło: T. Jylhä, S. Junnila, *Learning from Lean Management – Going Beyond Input-output Thinking*, „Facilities”, vol. 31/ 2013, s. 455.

Wiele stosowanych w ramach Lean Management metod to zbiór stosunkowo prostych narzędzi bez olbrzymich wydatków. Podstawowym narzędziem jest **metoda 5S**, mająca na celu stworzenie i utrzymanie dobrze zorganizowanych stanowisk pracy oraz zwiększenie stabilności pracy na tych stanowiskach.¹⁸⁹ Nazwę „5S” tworzą pierwsze litery pięciu japońskich słów określających etapy wdrażania tej metody:

- 1S. Seiri (selekcja/sortowanie) – identyfikacja i usunięcie wszystkich przedmiotów, które są zbędne w miejscu pracy;
- 2S. Seiton (systematyka) – wyznaczenie miejsc przechowywania przedmiotów, które pozostały po 1S zgodnie z zasadą „miejsce dla wszystkiego i wszystko na swoim miejscu”;
- 3S. Seiso (sprzątanie) – poprzez codzienne sprzątanie wzmacnianie w pracownikach poczucia własności miejsca pracy;
- 4S. Seiketsu (standaryzacja) – udokumentowanie i ustandaryzowanie wszystkich rozwiązań i praktyk wypracowanych w czasie pierwszych trzech kroków;
- 5S. Shitsuke (samodyscyplina/samodoskonalenie) – działania wspierające utrzymanie pierwszych czterech „S”, w tym zwłaszcza patrole i audyty oraz warsztaty kaizen, w których jest wykorzystywana metodyka 5S¹⁹⁰.

Ważnym elementem wdrażania Lean jest transformacja pracowników, którzy w profesjonalnym podejściu do tej koncepcji porównywani są do najbardziej wartościowych aktywów, ponieważ skuteczność dokonywanych usprawnień ma źródło w ich zaangażowaniu i pomysłowości. Prawidłowo prowadzony Lean nie zakłada ciągłego zwiększania wymagań, co mogłoby doprowadzić do przepracowania, a to z kolei do częstszego popełniania błędów. Dbą się o to, aby nie wywoływać wśród pracowników zniechęcenia, bowiem przy stałym narzucaniu nowych norm nie ma atmosfery do koncentrowania się nad udoskonalaniem procesów, aby coś usprawnić bądź ograniczyć straty. Dlatego jedną z głównych zasad Lean management jest poszanowanie każdego, kto tworzy organizację i zapewnienie mu jak najlepszego miejsca pracy.

Wartą zwrócenia uwagi jest metoda określana jako **Mapowanie Strumienia Wartości (VSM – Value Stream Mapping)** mające na celu

¹⁸⁹ L. Szczygieł, *Wybrane koncepcje jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Współczesne Problemy Zarządzania”, tom 7, nr 2 (15)/ 2019, s. 49.

¹⁹⁰ M. Budzynowska, *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*, Verlag Dashofer, Warszawa 2012, s. 8-9.

dokonanie obiektywnej selekcji na to co ma sens, a co można wyeliminować. W kontekście idei Lean Management, wartością będzie wszystko, za co klient jest gotowy zapłacić, czyli co spełni jego oczekiwania w określonym czasie, z wymaganą przez niego jakością i ilością. Inne istotne wartości to także proces fizyczny gwarantujący konkretny produkt lub usługę czy działanie poprawnie wykonane za pierwszym razem. VSM umożliwia identyfikację zakłóceń, eliminowanie ich (lub przynajmniej ograniczanie), ale także pozwala dogłębnie poznać proces, zdobywając kluczowe dane na każdym jego etapie. Wartość tej metody to nie tylko skrócenie czasu przejścia produktu przez cały proces i zwiększenie zdolności reakcji na potrzeby klienta, ale głównie możliwość przyjrzenia się całemu procesowi z perspektywy ostatecznego odbiorcy, dzięki czemu otrzymujemy informację, które z działań dodają wartość do produktu końcowego, a które są zbędne i ich doskonalenie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.¹⁹¹

Podstawowe etapy Mapowania Strumienia Wartości to:

1. Mapa strumienia wartości stanu obecnego – zbieranie informacji na temat czasu cyklu, dostępności, liczby operatorów, maksymalnej wydajności stanowiska, wielkości generowanych braków, rozmieszczenia i wielkości zapasów, o tym jak produkt przemieszcza się w procesie itd. Rysowanie mapy stanu obecnego odbywa się w następującej kolejności: klient i jego wymagania, wszystkie procesy wraz z kluczowymi danymi, zapasy, przemieszczanie produktu, przepływ informacji, narysowanie osi czasu. Mapa obrazuje różnicę czasu przejścia produktu przez cały proces w stanie obecnym oraz czas poświęcony tylko na czynności dodające wartość. Czas przejścia jest bardzo istotny, ponieważ określa on nam czas realizacji zamówienia klienta i zwrot gotówki do naszej kieszeni.¹⁹²

2. Mapa strumienia wartości stanu przyszłego – tworzenie projektu procesu produkcyjnego w optymalnym systemie typu Lean poprzedzonego wnikliwą analizą danych oraz koncepcyjnym podejściem zespołu warsztatowego, dobierającego narzędzia i rozwiązania prowadzące do osiągnięcia oczekiwanego stanu przyszłego. Celem jest jak najbardziej płynne przejście przez cały system, aby osiągnąć szczupły (pozbawiony zakłóceń) strumień wartości – oznacza to redukcje czasu przejścia, czyli czasu, po jakim firma otrzyma pieniądze.

¹⁹¹ *Mapowanie Strumienia Wartości* pobrano z: <https://leanactionplan.pl/mapowanie/> (dostęp: 09.09.2023).

¹⁹² Ibidem.

Rysunek 3

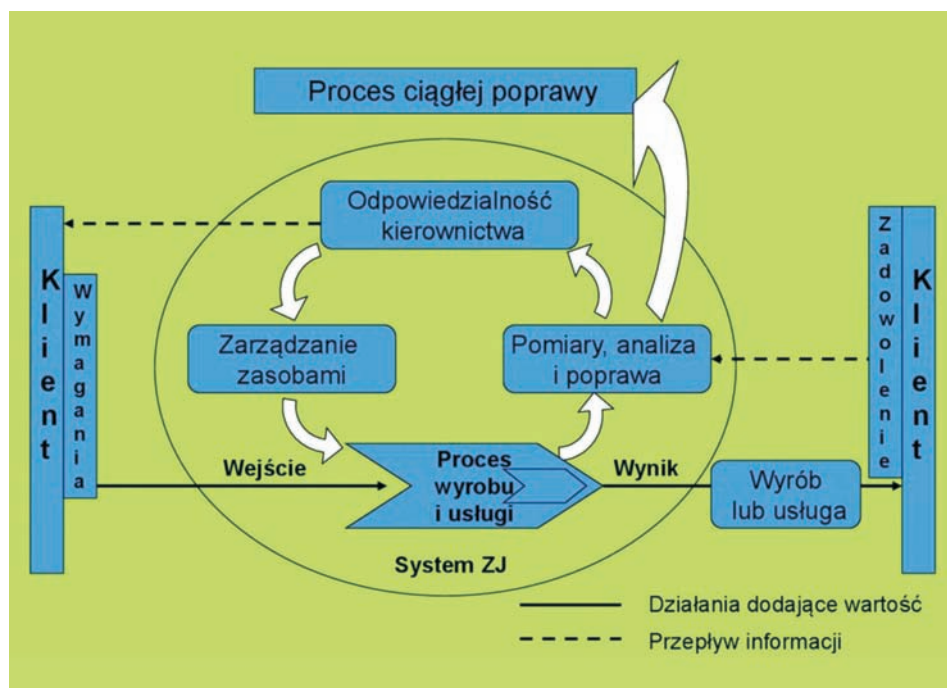
Ikona	Opis	Ikona	Opis	Ikona	Opis
	Klient / Dostawca; używana do zobrazowania klientów, dostawców, podwykonawców itp.		Box procesu; każdy proces musi mieć etykietę. Każda etykieta reprezentuje przepływ materiału		Manualny przepływ informacji; np. harmonogramy wysyłek, produkcji itp.
	Transport zewnętrzny;		Dane procesu;		Przepływ informacji drogą elektroniczną; np. za pomocą systemu ERP
	Zapasy; wskazuje miejsce gromadzenia zapasów wraz z wielkością (w szt. lub/l w dniach prod.)		Przepływ materiału typu: PCHANIE; materiał jest produkowany i przemieszczany do następnego procesu bez uwzględnienia jego potrzeb		Produkcyjna karta kanban; nośnik informacji o rodzaju i ilości produktów, autoryzujący rozpoczęcie produkcji przez proces
	Supermarket; miejsce z którego odbiorca pobiera produkty w ilości i czasie odpowiadającym jego bieżącym potrzebom		Przepływ wyrobów gotowych do klienta;		Transportowa karta kanban; nośnik informacji o rodzaju i ilości produktów, które należy dostarczyć
	Ssanie; miejsce pobierania materiałów, zwykle z supermarketów		Kolejka FIFO; bufor przepływu materiałów pomiędzy procesami z określoną wielkością		Sygnalizacyjna karta kanban; sygnalizuje moment, w którym poziom zamówienia osiągnął wartość uprawniającą do produkcji kolejnej partii z uwagi na przetworzenia
	Gniazdo produkcyjne;		Ssanie sekwencyjne; sygnalizuje miejsca, w których produkty z góry określonego rodzaju i liczbie wyrobów jest podejmowana na dany sygnał. Uproszczonego metoda wywoływania ssania bez supermarketów.		Podziomowanie produkcji; narzędzie do dawkiowania kart kanban w celu zapewnienia odpowiedniego równoważenia asortymentu i wielkości produkcji
	Operator;		Harmonogramowanie typu: Idź i zobacz; modyfikacja planu produkcji na podstawie zapasów		Opis informacji;
	Bufory lub zapasy bezpieczeństwa;		Transport wewnętrzny;		Skrzynka na karty kanban;
	Kaizen; sygnalizuje konieczność doskonalenia kluczowych procesów		Karty kanban przemieszczane partiami;		

Źródło: *Rysowanie mapy stanu obecnego*, <https://leanactionplan.pl/mapowanie/> (dostęp: 09.09.2023).

3. Action Plan – planowanie przejścia na szczupły system produkcyjny – powstaje plan transformacji Lean, który pomaga opracować kompletny sposób organizacji przepływów w systemie i pokazuje powiązanie między przepływem materiału i informacji.

Odchudzone zarządzanie wiąże się z koniecznością: wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych, decentralizacji zarządzania, podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników i stymulowania ich motywacji do pracy, dbałości o obniżkę kosztów, wdrażania rozwiązań modernizacyjnych, restrukturyzacyjnych i rozwojowych, optymalizacji procesów wytwórczych i usługowych, przeciwdziałania usterkom, usprawniania gospodarki materiałowej i magazynowej, troski o wysoką jakość, stworzenia odpowiedniego klimatu w organizacji.

Rysunek 4. Model podejścia procesowego



Źródło: *Podejście procesowe w zarządzaniu w przedsiębiorstwie*, <https://ppt-online.org/200293> (dostęp: 20.08.2023).

Wielowymiarowe korzyści przynosi **zarządzanie procesowe**, które przede wszystkim wykorzystuje zasób wiedzy – generalnie wiedza jest kołem napędowym dla realizowanych procesów. Można powiedzieć, że w ramach strategii organizacji zarządzanie procesowe i kompleksowe zarządzanie wiedzą powinny być realizowane wspólnie.¹⁹³ Synchronizacja i wzajemne połączenie tych metod tworzy wartość dodatkową, stanowiącą często fundament przewagi konkurencyjnej organizacji.

Zaletą (a jednocześnie istotą) zarządzania procesowego jest optymalizacja struktury elementów organizacji, z uwagi na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów.¹⁹⁴ Skuteczność zarządzania procesowego zależy od twórczych, analitycznych i praktycznych umiejętności zespołu zarządzającego i osób wykonujących strategiczne

¹⁹³ A. Bitkowska, O. Sobolewska, *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 1/2020, s. 21.

¹⁹⁴ A. Bitkowska, A. Łukaszczyk-Walter, *Budowa systemu zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”, nr 19/2022, s. 8.

zadania, przy czym należy pamiętać, że nie są one stałą wielkością, ale ewaluują zgodnie z krzywą uczenia się i zasadą ciągłego doskonalenia.

Zarządzanie procesowe, realizowane zgodnie z cyklicznym schematem procesu informacyjno-decyzyjnego, integruje trzy fazy: rozpoznawania problemów, znajdowania rozwiązań i ich wdrażania. *Zorientowane jest na procesy poznawcze, służące tworzeniu i modyfikowaniu wiedzy o otoczeniu, kształtujące zachowania i działania [...] jest więc elementem wszystkich sformalizowanych systemów zarządzania, które stosowane są w wielu jednostkach administracji rządowej, takich jak: systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania środowiskowego, systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wzmacnia również realizację standardów kontroli zarządczej.*¹⁹⁵

System zarządzania procesowego budowany jest według określonych zasad:

- identyfikacja wszystkich procesów i określenie ich hierarchii,
- określenie wartości dodanej dla klientów,
- opisanie procesów przez właścicieli,
- dokumentowanie, aktualizowanie, przechowywanie i udostępnianie procesów,
- identyfikacja interesariuszy,
- mierzenie procesów i szacowanie czasu realizacji najważniejszych usług,
- określenie zasobów potrzebnych do realizacji wszystkich procesów,
- szacowanie efektywności pracy zespołów i określenie mierników wszystkich procesów, które są doskonalone w sposób ciągły,
- zastosowanie metod (narzędzi) do optymalizacji procesów – rekomendowanie zmian doskonalących procesy przez właścicieli koordynujących ich wdrożenie w życie,
- wdrażanie w życie zmian procesów – wszyscy pracownicy mają dostęp do aktualnych opisów procesów,
- mierzenie efektów wprowadzonych zmian, które służą głównym celom organizacji,
- w przypadku jednostki administracyjnej zmiany wymagające akceptacji kierownictwa muszą być przedstawione kierownictwu urzędu wraz z planem wdrożenia, „komitet sterujący” ocenia wpływ zmian na proces i określa priorytety mające wpływ na decyzje o wprowadzeniu zmian w określonym trybie. Procesy są poddawane systematycznemu przeglądowi, a pracownicy mają wpływ na doskonalenie procesów.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Ibidem, s. 9.

¹⁹⁶ Ibidem, s. 10.

Zarządzanie procesowe pozwala na osiągnięcie określonych korzyści zewnętrznych i wewnętrznych. Do pierwszych możemy zaliczyć: poprawę renomy przedsiębiorstwa i podniesienie jego prestiżu wśród firm konkurencyjnych, wzrost satysfakcji klientów, zwłaszcza w zakresie postrzegania przez nich jakości wyrobów, wzrost wiarygodności firmy, redukcję reklamacji gwarancyjnych, poprawę współpracy z dostawcami itd. Korzyści wewnętrzne to przede wszystkim: przystosowanie systemu organizacyjnego do lepszego zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza poprzez uporządkowanie struktury firmy poprzez przejrzystość i racjonalizację zachodzących procesów, jasny podział kompetencji i odpowiedzialności działów i osób, wczesne rozpoznanie wad i niedoskonałości, zmniejszenie liczby popełnianych błędów, a co za tym idzie – kosztów złej jakości, dbanie o terminowe i stałe zlecenia, podejmowanie szybkich i trafnych decyzji, między innymi przez usprawnienie obiegu informacji, obniżenie kosztów produkcji, skrócenie czasu realizacji zleceń itd.

W podejściu procesowym bardzo ważnym aspektem jest **zarządzanie zmianą** rozumianą jako przekształcenia wprowadzane w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji, mającej na celu zwiększenie efektywności jej funkcjonowania. Wywołuje ją zazwyczaj jakiś znaczący czynnik (zewnętrzny i/lub wewnętrzny), który wymusza wprowadzenie modyfikacji. Zmiana często bywa uważana za synonim innowacji będącej wyrazem dynamiki i dojrzałości organizacyjnej. Istotę zmiany obrazuje poniższy rysunek.

Rysunek 5. Istota zmiany



Źródło: P. Jaszczak, *Zarządzanie zmianą w pigułce*, pobrano z: <https://cdv.pl/blog/blog-ekspercki/zarządzanie-zmiana-w-pigulce/> (dostęp: 06.09.2023).

Zmiany w organizacji mogą mieć różną formę i zakres – bywają ciągle i przyrostowe, ale też gwałtowne i epizodyczne, mogą charakteryzować się zróżnicowaną skalą – od słabo zauważalnych zmian na poziomie danej organizacji, po zmiany fundamentalne i zmieniające funkcjonowanie całego sektora. Proces wprowadzania zmian zakłada świadomość ich istoty i znaczenia, powinien być zaplanowany (choćby bywają też zmiany przypadkowe) i przynosić oczekiwane efekty. Oczywiście pod warunkiem, że zmiana będzie dobrze przeanalizowana, zakomunikowana i uzasadniona.

Autorem jednej z najpopularniejszych koncepcji dotyczących istoty zmian organizacyjnych jest Kurt Lewin, który uważał, że dokonywanie zmian w organizacjach odbywa się w trzech etapach: „rozmrzania”, wprowadzania zmian i ponownego „zamrożenia”. **Rozmrzanie** polega na wprowadzaniu destabilizacji, burzeniu istniejących struktur i sposobów działania, aby pracownicy uświadomili sobie konieczność wprowadzenia zmiany. **Wprowadzanie zmiany** to wprowadzenie niezbędnych modyfikacji, gwarantujących osiągnięcie oczekiwanych efektów, pożądaných struktur i form. Zmiana jest realizowana i propagowana wśród członków zespołu. Ważnym aspektem tego etapu jest branie pod uwagę, że to pracownicy odgrywają kluczową rolę we wspieraniu zmian, bądź ich hamowaniu. Pozornie wprowadzona zmiana będzie zmianą krótkotrwałą, ponieważ po pewnym czasie pracownicy mogą powrócić do swoich utartych nawyków, albo nie identyfikując się z nimi, mogą je celowo bojkotować lub opóźnić. Na etapie ponownego „**zamrożenia**” dochodzi do ustabilizowania zmiany poprzez utrwalanie nowych wzorców postaw, dzięki zastosowaniu mechanizmów wzmacniających i wspierających, aż do momentu, kiedy staną się obowiązującą normą.¹⁹⁷

Wprowadzanie zmian wymaga zastosowania odpowiedniej strategii: określenia celu, wyznaczenia obszarów zmian, ustalenia, kto będzie realizował zmiany, kto będzie je nadzorował oraz zaplanowania etapów wdrażania zmian. Poziom gotowości organizacji do restrukturyzacji można zmierzyć za pomocą formuły zaproponowanej przez D.B. Gleichera¹⁹⁸:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

gdzie:

C – gotowość do zmiany,

A – poziom niezadowolenia z istniejącego stanu,

¹⁹⁷ M. Zięba, *Zarządzanie zmianą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 172/2011, s. 347.

¹⁹⁸ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997, s. 309.

B – jasno określony i dostatecznie atrakcyjny stan pożądany (cel, przewidywane efekty),

D – pierwsze praktyczne działania w kierunku pożądanym,

X – koszty zmiany (emocje, energia, wysiłek, nakłady finansowe).

Wzór pokazuje, że o gotowości organizacji do zmiany możemy mówić wtedy, gdy jej koszt nie będzie zbyt duży. Warto pamiętać, że zapewnienie sukcesu w procesie wdrażania zależy od dobrej komunikacji, zaangażowania pracowników, przejmowania odpowiedzialności za podejmowane działania itd. Częstym błędem jest skupianie się na wprowadzanej zmianie (zwłaszcza dotyczącej zachowań czy umiejętności pracowników) tylko na etapie jej wdrażania, bez prowadzenia nadzoru czy monitoringu na późniejszym etapie. Istnieje niebezpieczeństwo, że nie dostrzeżemy takich barier, jak na przykład obawy przed zmianami ze względu na występującą niepewność zatrudnienia, albo brak zasobów koniecznych do funkcjonowania organizacji po wprowadzeniu zmiany. Odpowiedzialne zarządzanie zmianą musi więc opierać się na: budowaniu gotowości do zmiany u pracowników poprzez budzenie w nich poczucia potrzeby zmiany, przekonywaniu o tym, że w danej sytuacji jest ona odpowiednia oraz o odpowiedniej dla tej zmiany kondycji zarówno organizacji, jak i jej pracowników, ukazywaniu korzyści osobistych oraz dla organizacji, zapewnianiu o konkretnym zaangażowaniu przywódców (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) w planowany proces.¹⁹⁹

Na każdym poziomie zarządzania zmianą: operacyjnym, taktycznym czy strategicznym, należy brać pod uwagę typ otoczenia i możliwości zastosowania określonych narzędzi i technik, w czym mogą pomóc odpowiedzi na pytania:

- Czy organizacja ma jasną wizję przyszłości i potrafi do niej dopasować potrzebę wprowadzenia zmian?
- Czy możliwa jest systematyczna analiza danych o zmianie?
- Czy do wdrażania zmiany można przydzielić wiarygodnego i kompetentnego lidera promującego zmianę?
- Czy w organizacji funkcjonuje długoterminowa strategia rozwoju zasobów ludzkich?
- Czy kultura organizacji pozwala na wykorzystanie kapitału społecznego w rozwoju, wdrażaniu oraz utrzymaniu efektów zmiany?
- Czy w organizacji funkcjonuje kultura dzielenia się wiedzą, uczenia się, zachęty do innowacyjności i odpowiedzialności?²⁰⁰

¹⁹⁹ M. Zięba, *Zarządzanie zmianą...*, op. cit.

²⁰⁰ E. Bukłaha, P. Cabała, *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie IUCA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 186/2022, s. 121.

W zależności od potrzeb każda organizacja może posługiwać się różnymi typami zmian. B. Kozyra wskazuje na zmiany:

- wewnętrzne i zewnętrzne,
- wynikające z określonego zdarzenia, z niezgodności lub z przyszłych potrzeb organizacji,
- przymusowe (narzucone) i dobrowolne (uzgodnione),
- reaktywne (dostosowawcze, adaptacyjne) i antycypacyjne (planowane),
- adaptacyjne (zachowawcze, odtwórcze) i innowacyjne (twórcze, rozwojowe),
- reprodukcyjne i transformacyjne,
- pozorne i radykalne,
- cząstkowe i całościowe,
- technologiczne, strukturalne i nakierowane na ludzi,
- stopniowe (ewolucyjne) i skokowe (rewolucyjne).²⁰¹

Powyższa klasyfikacja to tylko jedna z wielu propozycji bogatej w tej dziedzinie literatury przedmiotu. Przekłada się to na dużą liczbę modeli zarządzania zmianą. E. Bukłaha i P. Cabała w swoim opracowaniu tabelarycznym przedstawiają ich aż 24²⁰², przy czym najnowszy model pochodzi z roku 2010. Jego autorem jest J. Hayes, który określając ogólny model wdrażania zmiany, wskazuje fazy:

- a) identyfikacja potrzeb i uruchomienie procesu zmiany,
- b) diagnoza i wizja zmiany,
- c) planowanie i przygotowanie wdrożenia zmiany,
- d) wdrażanie zmiany,
- e) utrzymanie efektów zmiany.

W swojej propozycji Hayes uwzględnia perspektywę organizacji, grupy oraz jednostki i odnosi się do sposobu funkcjonowania organizacji w warunkach zmienności i złożoności.

Jeżeli będziemy chcieli przyjąć inne kryteria, np. intensywności i czasu zmiany oraz zasięgu i celu zmiany, pomocna nam będzie klasyfikacja opracowana przez L. Foppa, składająca się z 6 typów zmiany organizacyjnej: sanacji, ograniczania zakresu działalności, programów oszczędnościowych, transformacji, zmiany metod działania oraz zarządzania ukierunkowanego na kompleksową jakość. Charakterystykę tej propozycji prezentuje poniższy rysunek:

²⁰¹ B. Kozyra, *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 43-44.

²⁰² E. Bukłaha, P. Cabała, *Przydatność...*, op. cit., s. 124-128.

Rysunek 6. Klasyfikacja zmian wg L. Foppa



Źródło: J. Maciąg, *Zarządzanie zmianą w procesie doskonalenia organizacji*, pobrano z: <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/> (dostęp: 10.09.2023).

Dla menedżera klasyfikacje zmian są wyłącznie pomocą w analizowaniu istoty tego, co wymaga doskonalenia, bowiem w działaniach praktycznych najczęściej są one wzajemnie ze sobą powiązane. Odpowiednie zarządzanie zmianą (niezbędne do rozwoju współczesnej organizacji) wymaga również refleksji nad doбором techniki i narzędzia przydatnego na etapie tworzenia wizji zmiany oraz projektowania jej przebiegu. Komunikacji w procesie zmiany służy omówiona wcześniej tablica Kanban, projektowaniu wizji zmiany model biznesu Canvas, uważany dzisiaj za szczególnie skuteczny przy projektowaniu zmian organizacyjnych.²⁰³

²⁰³ Modele biznesowe koncepcyjnie wywodzą się z modelowania systemów informacyjnych i komputerowych w organizacjach, ale współcześnie odnoszą się do całości działalności organizacji. Powszechnie model biznesu (*Business Model BM*) definiuje się jako działania, które podejmuje organizacja w określony sposób, w konkretnym miejscu, z wykorzystaniem swoich zasobów, aby wykreować wartość dla klienta oraz wartość dla siebie. Model biznesu składa się z wielu modeli obejmujących zakresy działalności organizacji, począwszy od całości organizacji, skończywszy na modelach poszczególnych jednostek biznesowych, procesów czy też produktów. Źródło: B. W. Wirtz, *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*. Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Gabler, http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v33g-110314_Extract_BMM.pdf, s. 7 (dostęp: 12.09.2023).

Przedstawia on 9 fundamentalnych elementów stanowiących przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia zyski z wytworzonej wartości. Model ten w rozszerzonej formule nazywanej Circular Canvas, po dodaniu jeszcze aspektów związanych z realizacją celów zrównoważonego rozwoju oraz oceną wpływu zmiany organizacyjnej na ekonomikę organizacji, społeczeństwo, gospodarkę oraz środowisko naturalne tworzy Sustainable Business Models czyli zrównoważony model biznesu.

Modelem technik i narzędzi polecanym w zarządzaniu zmianą jest **AGILE** czyli **zwinne zarządzanie**, stawiające na wydajność, jakość

Rysunek 7. Zrównoważony model biznesu (Sustainable Business Models)

Wpływ pozytywny		Wpływ negatywny		
Jaki jest bezpośredni i pośredni pozytywny wpływ twoich produktów na planetę, społeczeństwo, ekonomikę twojej organizacji, branży? Jak te wpływy mogą być maksymalizowane w całym cyklu życia produktu?		Jaki jest negatywny wpływ twoich produktów i jak może być minimalizowany? Czy odpady wymagają kosztownych działań w zakresie ich zagospodarowania? Jakże są inne negatywne efekty i ryzyka technologiczne?		
Zrównoważeni partnerzy	Zrównoważony łańcuch tworzenia wartości	Propozycja zrównoważonej wartości	Zrównoważone relacje z klientami	Odpowiedzialny klient
Czy partnerzy realizują zasady zrównoważonego rozwoju? Czy stają się bardziej zrównoważeni? Jak można uczynić łańcuch logistyczny bardziej zrównoważonym, transparentnym i zamkniętym? Czy możemy współpracować z innymi partnerami? Czy możemy mieć wpływ na kształtowanie regulacji środowiskowych we współpracy z odpowiednimi organizacjami regulacyjnymi?	Czy możemy dopasować kluczowe działania do zasad zrównoważonego rozwoju? Jakich zrównoważonych technologii możemy używać?	Czy możemy dostarczać wartości i rozwiązywać problemy naszych klientów w bardziej zrównoważony sposób? Czy możemy zrównoważenie zaproponować klientowi jako wartość? Czy możemy poszerzyć cykl życia produktu?	Które relacje są dla klienta satysfakcjonujące i czy są one zrównoważone? Czy możemy obecne relacje uczynić bardziej zrównoważonymi?	Jak możemy zachęcić klientów, aby działali w bardziej zrównoważony sposób? Jakie cele klientów pomogą nam promować nasze zrównoważone rozwiązania?
	Zrównoważone zasoby i technologia		Zrównoważone kanały	Zakończenie cyklu życia produktu
Jakich zasobów naturalnych, energii i technicznych potrzebujemy? Czy możemy jakieś z nich zastąpić bardziej zrównoważonymi rozwiązaniami?			Czy możemy nasze kanały dystrybucji uczynić bardziej zrównoważonymi i realizować je w obiegu zamkniętym? Czy dobrze komunikujemy zrównoważone aspekty naszych produktów?	Co dzieje się na końcu cyklu życia produktu? Czy produkt może być zyskownie ponownie użyty, odzyskany, przerobiony lub odnowiony?
Struktura kosztów i koszty dodatkowe		Subsidia	Zyski i premia za zrównoważony rozwój	
Jaka jest struktura kosztów? Które zasoby/aktywności są najmniej zrównoważone? Czy istnieją inne alternatywy? Czy zmiana jest ekonomicznie opłacalna? Jaki będzie koszt?		Czy mogę skorzystać z ulg podatkowych, subsydiów, dotacji i innych funduszy na zrównoważony rozwój?	Jakie są źródła przychodów? Czy klienci będą chcieli zapłacić za bardziej zrównoważony produkt? Czy możemy wykreować unikalną przewagę poprzez zrównoważoną propozycję wartości? Czy struktura cen zachęca do odpowiedzialnych zachowań konsumentów?	

Źródło: J. Maciąg, *Zarządzanie zmianą w procesie doskonalenia organizacji*, pobrano z: <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/> (dostęp: 10.09.2023).

i regularne, wczesne dostarczanie wartości biznesowej. Głównym celem jest tu zaspokajanie potrzeb klienta przy zachowaniu założonych ram czasowych. Idea ta bazuje na kompetencjach miękkich związanych z konkretnymi procesami i umiejętnościami oraz na tzw. sprintach czyli krótkich odcinkach czasu, w których zdobywa się nowe informacje i realizuje pojedynczy cel, przybliżający do sfinalizowania konkretnego projektu. Model jest szczególnie przydatny w przypadku całościowego planowania zmiany w sposób kaskadowy, co powszechnie jest nazywane podejściem wielkiego wybuchu (z ang. Big-Bang Approach).²⁰⁴ Polega na „odcinaniu kreską” przeszłości od przyszłości, co należy interpretować jako przejęcie w krótkim, określonym terminie przez nowego usługodawcę odpowiedzialności za konkretne elementy usługi we wszystkich lokalizacjach. Wielkim Wybuchem jest w biznesie nazywana pierwsza faza ewolucji **outsourcingu**, definiowana jako *przekazanie do wykonania przez dostawców zewnętrznych zadań w tych obszarach, w których wykorzystanie mechanizmów rynkowych wpływa na niższe koszty transakcji*.²⁰⁵

Zarządzanie zmianą podczas zwinnej transformacji wymaga identyfikacji *liderów zmiany* oraz *sponsora*, którzy mają spójną wizję, cele oraz umocowanie w organizacji oraz skuteczny plan komunikacji z pracownikami uwzględniający wykorzystanie różnorodnych narzędzi, jak np.: ogłoszenia, szkolenia, prezentacje, sesje warsztatowe, blogowanie, spotkania indywidualne i inne. Wdrożenie zmian dotyka różnych aspektów funkcjonowania organizacji, więc powodzenie transformacji agile jest możliwe nie tylko pod warunkiem aprobaty i formalnej zgody kierownictwa, ale też dużego zaangażowania liderów i ich identyfikowania się z istotą zmiany.²⁰⁶

Analizując agile możemy wnioskować, że determinantą powodzenia procesu wprowadzania zmiany jest traktowanie jej jako szansy na

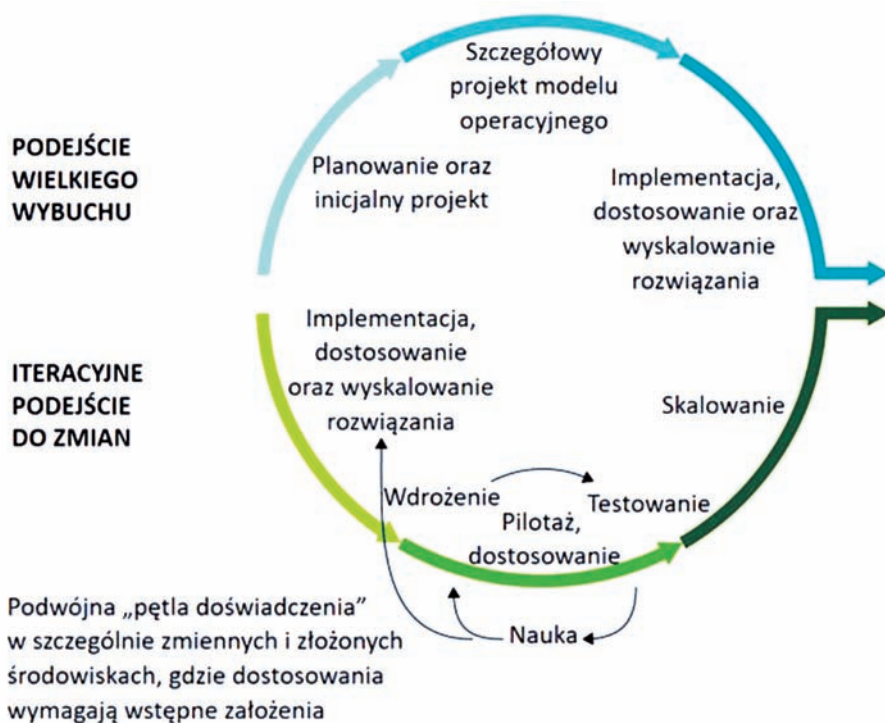
²⁰⁴ Jest to podejście opozycyjne do tzw. koncepcji przyrostowej, nazywanej również inkrementalną, która zakłada zawężenie początkowego zakresu transformacji (np. do określonej grupy produktów). Iteracyjność upraszcza proces projektowania zmian, zwiększa przewidywalność wyników transformacji, redukuje ryzyko niepowodzenia oraz daje możliwość regularnego wyciągania wniosków i dostosowania działań. Źródło: A. Kozuch, *Zarządzanie zmianą podczas transformacji agile*. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/zarządzanie-zmiana-podczas-transformacji-agile.html> (dostęp: 10.09.2023).

²⁰⁵ J. Hätonen, T. Eriksson, *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, „Journal of International Management”, nr 15/2009, s. 152.

²⁰⁶ A. Kozuch, M. Malesa, *Jak przeprowadzić transformację agile?*, Magazyn CRN, nr 8/2019, str. 55.

znalezienie czegoś innowacyjnego, a przede wszystkim konkurencyjnego. Zespoły, które realizując poszczególne zadania, samodzielnie podejmują decyzje, muszą opierać się na liście priorytetów, uaktualnianej zawsze po kolejnych sprintach. W ten sposób do podstawowych elementów metodologii agile należy elastyczność i informacja zwrotna, które mogą pomóc organizacjom przyspieszyć wytwarzanie produktów lepszej jakości.

Rysunek 8. Uproszczony schemat podejść do wdrażania zmian w organizacji w kontekście agile



Źródło: Zarządzanie zmianą podczas transformacji agile, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/zarządzanie-zmiana-podczas-transformacji-agile.html> (dostęp: 10.09.2023).

Zarządzanie zmianami w zwinnej organizacji polega także na nadążaniu za zmianami obserwowanymi w otoczeniu biznesowym organizacji, oraz wykorzystywaniu pojawiających się biznesowych możliwości poprzez systematyczne monitorowanie otoczenia, identyfikację istoty zmian, określenie formalnego procesu zarządzania zmianą jako elementu strategii zarządzania itd.

Podsumowanie

Przyznając rację wybitnemu obserwatorowi praktyki gospodarczej i specjalście w zakresie zarządzania, Peterowi F. Druckerowi, który stwierdził, że zarządzanie jest najważniejszą aktywnością XX wieku²⁰⁷ i odnosząc tę prawdę do XXI wieku, należy zauważyć, iż sztuka zarządzania to mądrość wyborów będących codziennością managerów, kierowników i różnych specjalistów podejmujących w różnych sprawach decyzje.

W zależności od potrzeb można znaleźć wiele metod służących usprawnianiu zarządzania i rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Literatura przedmiotu, w zależności od potrzeb, oferuje nam w ramach omówionych w rozdziale koncepcji i metod wiele różnych technik, a nawet ich wariantów. Przekonuje na przykład, że przy zwracaniu uwagi głównie na pracę koncepcyjną (planowanie, organizowanie i wykonywanie analiz itp.) oraz zharmonizowanie potrzeb pracowników z potrzebami organizacji powinniśmy wykorzystać **zarządzanie przez cele** (*Management by Objectives*). Podobną techniką jest **zarządzanie przez wyniki** (*Management by Results*), które wiele elementów ma podobnych do zarządzania przez cele. Wymaga koordynacji zdecentralizowanych decyzji ze względu na hołdowanie zasadzie systematycznego uszczegółowiania planowanych celów. Zarządzanie przez wyniki wymaga patrzenia przez pryzmat rzeczywistości wykonywania, efektywności, wysokości nakładów, potem wyników w aspekcie produkcji i usług (ich ilości i jakości), wreszcie analizowania wyników w kontekście zaspokojenia potrzeb użytkownika.

Stawiając na spójność wszystkich elementów organizacji, aby funkcjonowały jako jednolity logiczny system, pozwalający w racjonalny sposób osiągnąć cele organizacji, musimy zastosować **zarządzanie przez system** (*Management by System*). Wymaga ono znajomości teorii systemów i cybernetyki potrzebnych do stworzenia sieci uregulowań zapewniających koordynację, uproszczenie i systematyzację wszystkich procesów, co czyni organizację systemem składającym się z podsystemów połączonych ze sobą systemem informacji. Komunikacja i integracja tych systemów odbywa się więc przy pomocy komputerów i systemu decyzyjno-informacyjnego. Komunikacja i uzgadnianie działań między wszystkimi działami przedsiębiorstwa są łatwiejsze, możliwe jest też szybkie podejmowanie decyzji.

²⁰⁷ M. Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 77.

Dążąc do wprowadzenia wielopodmiotowego stylu zarządzania oparte-
go na delegowaniu odpowiedzialności i kooperacji między kierownikiem
a jego współpracownikami, najlepiej sięgnąć po **technikę harzburską**,
dzięki której możemy delegować na pracownika nie tylko pracę, ale rów-
nież podejmowanie decyzji i związaną z tym odpowiedzialność. Technikę
tę jednak krytykuje się za wielość stosowanych form biurokratycznych,
niezapewnianie identyfikacji pracownika z organizacją i związany z tym
niski poziom rozwiązywania problemów motywacji.

Technika SIB (Schweizerischer Institut für Betriebswirtschaft) to syn-
teza zarządzania przez cele i techniki harzburskiej. Charakteryzuje ją
łączenie systemu osobistego rozwoju i sytuacyjnie uwarunkowanego stylu
zarządzania, zgodnie z którym przełożeni kształtują swój stosunek do pra-
cowników w zależności od istniejącej sytuacji.

Manager, który zakłada, że konflikt odgrywa rolę pozytywną, może sto-
sować **zarządzanie przez konflikt** (*Management by Conflict*), co nie ozna-
cza celowego generowania konfliktu, lecz sprawowanie nad nim kontroli.

Przykłady możemy mnożyć, przywołując np. **zarządzanie przez nadzór
i wydawanie poleceń** (*Management by Control and Direction*), **zarządza-
nie przez motywację** (*Management by Motivation*), **zarządzanie przez
planowanie i kontrolę** (*Management by Planning and Controlling*) czy
technikę St. Gallen, opracowaną w Wyższej Szkole Handlowej w St. Gallen,
polegającą na permanentnym dostosowywaniu przedsiębiorstwa do otocze-
nia. Stawiający na nowoczesność wyróżnią zapewne **zarządzanie przez:
zobowiązania, konsultację, innowacje, improwizację, koordynację,
alternatywę, integrację, komunikację itd.** Wybór zależy od przyjętych
priorytetów, osobowości decydenta, konieczności rozwiązywania różnego
rodzaju problemów związanych z zarządzaniem instytucją, warunków
działania organizacji i posiadanych przez nią możliwości. Oczywiście nie
zawsze będą stanowiły o powodzeniu procesu zarządzania, ale ich rozsądne
i twórcze wykorzystanie na pewno znacznie ten proces usprawni, a to ozna-
cza, że mogą być cenną pomocą w pracy każdego managera.

Bibliografia

- Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii
Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2001.
- Bitkowska A., Łukaszczuk-Walter A., *Budowa systemu zarządzania procesowego we
współczesnych organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH”,
nr 19/2022.

- Bitkowska A., Sobolewska O., *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Organizacjami”, nr 1/2020.
- Budzynowska M., *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*, Verlag Dashofer, Warszawa 2012.
- Bukłaha E., Cabała P., *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 186/2022.
- Deszczyński B., *Upodmiotowienie pracowników jako element przewagi konkurencyjnej w organizacjach ukierunkowanych na zarządzanie relacjami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255/2016.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Hätönen J., Eriksson T., *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, „Journal of International Management”, nr 15/2009.
- Jylhä T., Junnila S., *Learning from Lean Management – Going Beyond Input-output Thinking*, „Facilities”, vol. 31/ 2013.
- King B., *Better Designs in Half the Time, Implementing QFD Quality Function Deployment in America*, Goal QPC Inc, 1989, wg R. Wolniak, *Historia metody QFD*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 100 (1972)/2017.
- Klimczuk-Kochańska M., *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] Klineciewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kowalik K., *Metoda FMEA w teorii i praktyce zarządzania jakością*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej”, tom 3, nr 2/2018.
- Kozyra B., *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie*, MT Biznes, Warszawa 2017.
- Kożuch A., Malesa M., *Jak przeprowadzić transformację agile?*, „Magazyn CRN”, nr 8/2019.
- Kraśński M., *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(14)/2013.
- Lenik P., *Doskonalenie jakości w rodzimych organizacjach w kontekście zagranicznych doświadczeń TQM*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu”, nr 3(161), 2011.
- Lis M., Ratajczak S., *Six Sigma jako metoda doskonalenia jakości przedsiębiorstw w okresie rosnącej globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2/2014.
- Mastalerz M.W., *Zastosowanie metody QFD w procesie wdrażania systemu informacyjnego e-learning*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica”, nr 22 (508)/2008.
- Mieszajkina E., *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin 2020.
- Nowosielski S., *Koncepcja Lean management w małym przedsiębiorstwie. Możliwości i ograniczenia zastosowania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 3/2015, cz. 2.

- Rummler G.A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997.
- Szczygieł L., *Wybrane koncepcje jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Współczesne Problemy Zarządzania”, tom 7, nr 2 (15)/ 2019.
- Szpitter A. A., *Metodyki zarządzania projektami stosowane przez project managerów u operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce. Studium empiryczne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.
- Wiśniewska-Paź B., *Idea synergicznego i permanentnego zarządzania jakością (total quality management) – geneza, cele i zasady*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”, nr 4101/2022.
- Wolniak B., Skotnicka B., *Metody i narzędzia doskonalenia jakości. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- Zięba M., *Zarządzanie zmianą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 172/2011.

Netografia

- 7 zasad zarządzania jakością – norma ISO 9001*, pobrano z: <https://qmstorm.com/7-zasad-zarzadzania-jakoscia-norma-iso-9001> (dostęp: 10.09.2023).
- Golarz M., *Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją*. „Journal of Modern Management Process”, 2(1)/2016, pobrano z: [21-Article Text-87-1-10-20170414.pdf](https://www.jmmp.com/21-Article-Text-87-1-10-20170414.pdf) (dostęp: 10.09.2023).
- Jaszczak P., *Zarządzanie zmianą w pigułce*, pobrano z: <https://cdv.pl/blog/blog-ekspercki/zarzadzanie-zmiana-w-pigulce/> (dostęp: 06.09.2023).
- Maciąg J., *Zarządzanie zmianą w procesie doskonalenia organizacji*, pobrano z: <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-zmiana-w-procesie-doskonalenia-organizacji/> (dostęp: 10.09.2023).
- Mapowanie Strumienia Wartości* pobrano z: <https://leanactionplan.pl/mapowanie/> (dostęp: 09.09.2023).
- Mróz I., *Opanuj chaos: Kanban w zarządzaniu projektami*, pobrano z: <https://zerobs.pl/zarzadzanie-projektami/kanban-w-zarzadzaniu-projektami/> (dostęp: 06.09.2023).
- Podjęcie procesowe w zarządzaniu w przedsiębiorstwie*, pobrano z: <https://ppt-online.org/200293> (dostęp: 20.08.2023).
- Rysowanie mapy stanu obecnego*, pobrano z: <https://leanactionplan.pl/mapowanie/> (dostęp: 09.09.2023).
- Wirtz B. W., *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*. Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Gabler, pobrano z: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v33g-110314_Extract_BMM.pdf (dostęp: 12.09.2023).
- Zarządzanie zmianą podczas transformacji agile*, pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/zarzadzanie-zmiana-podczas-transformacji-agile.html> (dostęp: 10.09.2023).

Marek Adamski

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) w procesie kształtowania kapitału relacyjnego organizacji

Employee relations management (ERM)
in the process of shaping the organization's relational
capital

Abstrakt

Skokowy rozwój technologii, wraz z następującymi w jego konsekwencji potężnymi zmianami społecznymi, zmuszają do redefinicji tak podstawowych pojęć, jak pracownik, organizacja czy relacje. Naturalnym staje się pytanie o miejsce i znaczenie człowieka w organizacji, jego kondycję i przyszłość. W dobie postępującej globalizacji, powszechnego utowarowienia, dostępności kapitału i technologii to człowiek pozostaje jedyną niereplikowaną wartością, stanowiącą potencjał każdej organizacji. W niniejszym opracowaniu omówiono istotę zjawiska relacji wewnątrz organizacji jako kapitału i wartości, która w konsekwencji właściwych działań zarządczych może wzrastać i rozwijać się, przyczyniając się do rozwoju samej organizacji, jak i jej członków. Omawiając koncepcję Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ZRzP), wskazano jej główne cele i kierunki oraz determinanty wpływające na efektywność jej wdrożenia w organizacji. Obok korzyści, które niesie ze sobą koncepcja ZRzP, wskazane zostały także obszary i czynniki negatywnie wpływające na zarządzanie relacjami z pracownikami i budowanie kapitału relacyjnego. W podsumowaniu wskazano główne wyzwania i kierunki działań, jakie należy uwzględnić, podejmując działania na rzecz budowania i rozwoju kapitału relacyjnego w organizacji.

Słowa kluczowe: relacje, kapitał relacyjny, przywództwo, kultura organizacyjna, komunikacja, zarządzanie, bezpieczeństwo psychologiczne, ryzyko interpersonalne.

Abstract

The leaping development of technology, along with the powerful social changes that follow in its wake, are forcing a redefinition of such basic concepts as employee, organization and relationship. It becomes natural to ask about the place and importance of man in the organization, his condition and future. However, in an era of increasing globalization, widespread commoditization, availability of capital and technology, it is the human being who remains, the only un-replicated value, representing the potential of any organization. In this paper, the essence of the phenomenon of relationships within an organization, as capital and value, which, as a consequence of proper management actions, can grow and develop, contributing to the development of the organization itself, as well as its members, is presented and discussed. Discussing the concept of Employee Relationship Management, its main goals and directions are indicated, as well as the determinants affecting the effectiveness of its implementation in the organization. In addition to the benefits of the Employee Relationship Management concept, areas and factors negatively affecting employee relationship management and relationship capital building have also been indicated. In conclusion, the main challenges and directions to be taken into account when taking measures to build and develop relational capital in the organization are indicated.

Keywords: relationships, relational capital, leadership, organizational culture, communication, management, psychological safety, interpersonal risk.

Wprowadzenie

Wybitny polski uczony prof. M. Heller w traktacie filozoficznym „Moralność myślenia”²⁰⁸ zwraca uwagę, iż to, co robimy, wynika wprost z decyzji, jakie podejmujemy. Decyzje te są natomiast pochodną sposobu, w jaki postrzegamy i rozumiemy otaczający nas świat, a więc tego, jak i co myślimy o obserwowanych przez nas zjawiskach. Fundamentalnego znaczenia nabiera wobec powyższego zdolność identyfikacji tych zjawisk, ich właściwy opis i to, jak je rozumiemy. Oznacza to, że nasze działania są warunkowane przez naszą wiedzę i świadomość obserwowanych procesów. Nie możemy działać inaczej, niż myślimy, i nie możemy myśleć inaczej, niż wiemy. Jednak nie wystarczy tylko obserwować świat, trzeba go także analizować, interpretować i krytycznie oceniać. Dlatego posadowienie interesującego zagadnienia w szerszym kontekście sytuacyjnym może dostarczyć cennej refleksji co do funkcji, znaczenia i korelacji, jakie występują pomiędzy analizowanym zagadnieniem a otoczeniem. Kierując się powyższym, zasadne jest, aby rozważania nad kapitałem relacyjnym i zarządzaniem relacjami posadowić w szerszym kontekście, perspektywie współczesnego świata, w którym funkcjonują podmioty angażujące ludzi do podejmowanych działań.

²⁰⁸ M. Heller, *Moralność myślenia*, Copernicus Center Press, Kraków 2015.

1. Świat VUCA – przestrzeń relacji i kapitału relacyjnego

Jak postuluje wielu przedstawicieli nauk społecznych i nauk o zarządzaniu, czynnikami determinującymi rozwój cywilizacyjny w perspektywie kolejnych lat będą migracja, starzenie się społeczeństw, skokowy rozwój technologii oraz wzrost znaczenia i funkcji powiązań (relacji) globalnych²⁰⁹. Te cztery zjawiska stanowić będą główną siłę napędową zmian i procesów zachodzących w świecie, zarówno w aspekcie społecznym, jak i gospodarczym. W konsekwencji świat w coraz większym stopniu odpowiadać będzie koncepcji VUCA (ang. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), stając się bardziej zmiennym, niepewnym, złożonym i tym samym niejednoznacznym²¹⁰. Dziś powyższe tezy należy uznać za trafne. Dyskusyjnym może pozostawać skala postulowanych zjawisk, niemniej bezdyskusyjnym pozostaje sam fakt ich wystąpienia.

W świecie VUCA wszyscy, bez wyjątku, konkurują ze wszystkimi. Przestrzenią konkurencji są zarówno aktywa materialne: technologia, surowce, pieniądze, jak i niematerialne: czas, kompetencje, wiedza. Ciągłej weryfikacji i redefinicji podlega samo pojęcie konkurencji i konkurowania. To nie jedynie przewidywanie przyszłych trendów i działań innych graczy rynkowych, ale także umiejętność rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów i wyzwań pojawiających się w konsekwencji dynamicznie zachodzących zmian²¹¹. W konsekwencji świat VUCA stawia szereg wyzwań. Na poziomie systemowym to ciągłe poszukiwanie efektywnych strategii działania, modeli zarządzania, elastycznych form organizacji pracy, najlepiej odpowiadających nowej normalności

²⁰⁹ K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Currency, New York 2017; R. Dobbs, J. Manyika, J. Woetzel, *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey Global Institute, New York 2015; S. Harper, *Ageing societies: Myths, challenges and opportunities*, Hodder Education, Londyn 2006.

²¹⁰ K. Lanucha, *What is VUCA and what does it mean for you and your international organisation?* Cambridge Core Blog, <https://www.cambridge.org/core/blog/2021/11/05/what-is-vuca-and-what-does-it-mean-for-you-and-your-international-organisation/>; B.E. Baran, H.M. Woznyj, *Managing VUCA: The human dynamics of agility*. „Organizational Dynamics”, Volume 50, Issue 2, April – June 2021, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

²¹¹ M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980; C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, HBRP, Boston 1997; C.M. Christensen, M. Raynor, R. McDonald, *What Is Disruptive Innovation?*, HBRP, Boston 2015; R. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Business, New York 2011.

(ang. The New Normal²¹²). Na poziomie kulturowym organizacji to funkcja i rola przywództwa, lojalność i zaangażowanie pracowników, zdolność uczenia się, gotowość do współdzielenia wiedzy, bezpieczeństwo psychiczne pracowników, aby wymienić tylko niektóre. Jak łatwo zauważyć, wyzwania te w znaczącej mierze mają charakter społeczny, nierzadko dotyczą aspektów psychologicznych funkcjonowania tak jednostek, jak i całych zespołów. W tej perspektywie szczególnym obszarem konkurencji i konkurowania staje się człowiek jako pracownik, ale także jako członek społeczności funkcjonującej w ramach organizacji, jego zaangażowanie, lojalność i oddanie. Realia świata VUCA wymagają od pracownika wielu umiejętności i złożonych kompetencji. Powinien być ekspertem w swojej dziedzinie, ale także umieć sprawnie poruszać się w środowisku wielowymiarowych zadań i celów²¹³. O ile w dobie rewolucji przemysłowej za motor wzrostu gospodarczego można było uznać standaryzację (dążenie do maksymalnej unifikacji i powtarzalności), gdzie rola pracownika sprowadzała się do siły roboczej realizującej każde zadanie w powtarzalny, zgodny z obowiązującym standardem sposób, o tyle czasy nowej normalności wprowadziły nową kategorię specjalisty: pracownika wiedzy (ang. *knowledge worker*)²¹⁴. W koncepcji T.H. Davenporta to pracownik o wysokim poziomie specjalizacji, wykształcenia lub doświadczenia, którego praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy²¹⁵. Pracownik wiedzy jest więc nośnikiem wiedzy, a samo miejsce pracy staje się przestrzenią wymiany wiedzy i doświadczenia²¹⁶. Nowoczesne produkty i usługi, nie są już tworzone przez ludzi działających w pojedynkę. Współcześni

²¹² D. Tomsett, *What Does 'The New Normal' Mean For Business Anyway?*, Forbes Technology Council, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/11/what-does-the-new-normal-mean-for-business-anyway/?sh=223b270726a5>

²¹³ D.L. Johnston, *Scientists Become Managers-The "T"-Shaped Man*, „IEEE Engineering Management Review”, Volume 6, Issue 3, September 1978, <https://doi.org/10.1109/emr.1978.4306682>; Y. Zhang-Zhang, S. Rohlfer, A. Varma, *Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective*, „Journal of Business Research”, Volume 144, May 2022.

²¹⁴ P.F. Drucker, *The Landmarks of Tomorrow: A Report on the New „Post-Modern” World*, Harper & Brothers Publishers, New York 1959.

²¹⁵ T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results From Knowledge Workers*, HBRP, Boston 2005.

²¹⁶ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, HBRP, Boston 1998; J. Mazur, *Współczesne koncepcje zarządzania wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 1998.

pracownicy, niezależnie od zajmowanego w strukturze organizacyjnej miejsca, poświęcają na pracę zespołową o 50% więcej czasu niż 20 lat temu²¹⁷. Postępująca globalizacja przekłada się na coraz większą złożoność procesów i realizowanych zadań. To wymaga od pracowników porozumiewania się i wymiany informacji celem weryfikacji statusu wzajemnych ustaleń. Problemy pojawiające się w toku realizowanych zadań wymagają już nie tylko kierunkowych kompetencji i determinacji, ale także poszukiwania najefektywniejszych sposobów wykorzystania dostępnych w organizacji talentów (zasobów). Realizowane przez zespoły działania przebiegają w coraz bardziej zmiennych konfiguracjach współpracujących ze sobą osób, niż formalnie zdefiniowanych strukturach²¹⁸. Niemal wszystko we współczesnej gospodarce jest wynikiem decyzji i działań grup i zespołów, między którymi dochodzi do interakcji, a występujące zależności wpływają na jakość rezultatów. W takiej perspektywie waga pracownika wiedzy nie może zostać ograniczona jedynie do jego osobistych kompetencji i przymiotów. Pracownik wiedzy winien być postrzegany w perspektywie relacji, w ramach których funkcjonuje, oraz zdolności i możliwości ich efektywnego kreowania. Znaczenie i wartość takiego podejścia oddaje koncepcja *teamingu*²¹⁹ – sztuki komunikowania się i koordynowania pracy polegającej na przekraczaniu granic specjalizacji, pozycji w organizacji, czy odległości geograficznej członków zespołu. Realna wartość pracownika wiedzy dla współczesnych organizacji nie wynika już tylko z jakości i zakresu jego kompetencji systemowych, ale również z jego zdolności wymiany informacji, doświadczeń i współdzielenia wiedzy w ramach relacji, w których funkcjonuje²²⁰. W tym miejscu za konkluzję niech posłuży stwierdzenie, iż współcześnie nie wystarcza zatrudniać wyedukowanych, kierujących się dobrymi intencjami, zmotywowanych ludzi, muszą oni umieć ze sobą współpracować, budować relacje, a także być zarządzanymi i kierowanymi w sposób, który budowanie relacji, ich utrzymanie i rozwój traktuje jako kluczowy element strategii i kultury organizacyjnej. Relacje są stałym elementem rzeczywistości, zarówno

²¹⁷ R. Cross, R. Rebele, A. Grant, *Collaborative Overload*, HBRP, Boston 2016, <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

²¹⁸ A.C. Edmondson, *Teamwork on fly*, Harvard Business Review, Boston 2012.

²¹⁹ A.C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.

²²⁰ A. Turriago-Hoyos, U. Thoene, S. Arjoon, *Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory*. „Sage Journals”, 2016, <https://doi.org/10.1177/2158244016639631>

na poziomie ontologicznym, jak i praktycznym²²¹. Wszyscy i wszystko funkcjonuje w różnego rodzaju relacjach, które wpływają na efektywność i kierunek wspólnego działania. Relacje są jednak zjawiskiem nader subiektywnym i zależnym od wielu czynników, takich jak osobiste doświadczenia, przekonania czy kontekst sytuacyjny. Dotyczy to zwłaszcza relacji wewnątrz organizacji, takich jak relacje przełożony-podwładny, pracownik-pracodawca, czy relacji wewnątrzspółowych. Powyższe czyni pojęcie relacji nader heterogenicznym i niejednoznacznym²²². W konsekwencji zarządzanie relacjami w organizacji jest wyzwaniem, które wymaga odpowiednich narzędzi i strategii. Niezbędne jest zapewnienie efektywnej komunikacji wewnętrznej, tworzenie i podtrzymywanie więzi między pracownikami, a także rozwijanie kultury uczenia się i innowacji w organizacji. Zasadnym wobec powyższego jest poszukiwanie odpowiedzi na kolejne pytania: czym są relacje? kim są ich uczestnicy? jakie czynniki warunkują charakter i występowanie relacji? czy możliwym jest zarządzanie relacjami?

1.1. Relacje – od interakcji do partnerstwa – istota pojęcia i próba definicji

Czym są relacje i jak należy rozumieć pojęcie relacji? Przyjmując, iż człowiek jako nośnik wiedzy, wartości i kompetencji stanowi o konkurencyjności współczesnych organizacji, relacje są rezultatem jego (człowieka) funkcjonowania w tej organizacji. Fakt ten podkreśla szczególne znaczenie funkcji i roli jednostki ludzkiej w strategii organizacyjnej. Literatura dostarcza wielu znaczeń pojęcia relacji, nawiązując do filozofii i logiki (matematyki). Arystoteles wymienia relacje wśród podstawowych kategorii bytów, definiując je jako tak zwany byt niesamodzielny, wiążący dwa inne byty samodzielne, współodpowiedzialne względem siebie, w określonym aspekcie²²³. Na przykład, jeśli w przypadku dwóch osób mówimy o relacji „bycia przyjacielem”, to relacja ta jest zależna od tych dwóch osób i nie może istnieć bez nich. W ten sposób Arystoteles wskazuje na złożoność i dynamiczność relacji, które są zależne od konkretnych

²²¹ H. Arendt, *The Human Condition*, University of Chicago Press, Chicago 1958.

²²² J. M. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, t. 14, z. 12, cz. 2.

²²³ J. Długosz, *Analiza formalnego wymiaru relacji*, w: „Sieci Logistyczne”, red. M. Ciesielski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.

bytów i kontekstu, w którym byty te funkcjonują. Założenia logiki formalnej identyfikują relację jako jedno z podstawowych pojęć, oznaczających wszelki związek lub zależność pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami²²⁴. Słownik Języka Polskiego definiuje relacje w wielu wymiarach, z czego dwa można odnieść do funkcjonowania każdej organizacji i zarządzania: „relacje to stosunek lub zależność między przedmiotami, pojęciami, wielkościami” oraz „związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi”²²⁵. W przypadku obydwu wariantów przytoczonej powyżej definicji to co istotne, to fakt występowania podmiotów danej relacji oraz ich wzajemnego oddziaływania. Niezależnie od charakteru relacji, ich dynamiki czy zakresu, podmioty oddziałujące na siebie generują określone tego skutki. W konsekwencji powyższego, jak wskazuje S. Huntington, relacje, jakie tworzą ludzie i w których funkcjonują, stanowią o potencjale rozwojowym społeczeństw, konkurencyjności organizacji, a nawet zdolności przetrwania całych narodów²²⁶. W perspektywie nauk o zarządzaniu J. Kotter dodaje, iż wyzwaniem w procesie zarządzania pozostaje człowiek, a jakość relacji, jakie tworzy, stanowi o tym, czy mamy do czynienia jeszcze z grupą (ludzi), czy już z zespołem (współpracowników)²²⁷. Obydwie wypowiedzi potwierdzają szczególne znaczenie i funkcję relacji, tak w wymiarze cywilizacyjnym, jak i organizacyjnym. W perspektywie S. Huntingтона zjawisko relacji pozostaje składową wszelkich procesów społecznych. J. Kotter posuwa się dalej, wskazując dodatkowo na jakość relacji jako czynnik odróżniający grupę pracujących ze sobą ludzi od zespołu współpracowników. Można przyjąć, iż doskonalenie i ewolucja grup pracowników warunkowane są jakością relacji zachodzących pomiędzy nimi. W celu ułatwienia zrozumienia omawianych zagadnień można posłużyć się metaforą, która obrazowo ilustruje naturę i dynamikę relacji. Pomyślmy o relacjach jak o sznurkach, które łączą różne klocki w konstrukcji. Każdy klocek to osoba, organizacja, społeczeństwo lub nawet naród. Sznurki to relacje pomiędzy nimi. Założmy, że budujemy wieżę z klocków. Jeżeli klocki, czyli nasze „podmioty”, są dobrze połączone sznurkami, czyli „relacjami”, nasza konstrukcja będzie stabilna

²²⁴ A. Łupicka, *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.

²²⁵ SJP, <https://sjp.pwn.pl/sjp/relacja;2573836.html>

²²⁶ S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji: konflikt kulturowy XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

²²⁷ J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996; D. Szostek, A. Glińska-Noweś, *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (177), 2017.

i trwała. Jeśli jednak sznurki są słabe, uszkodzone lub w ogóle ich brak, klocki nie będą trwale połączone, a konstrukcja całej wieży nie będzie stabilna. Bez dobrze zbudowanych relacji wieża może się zawalić, co symbolizuje brak rozwoju, konkurencyjności, a nawet zdolności przetrwania. Dobrze zbudowane relacje tworzą silne i trwałe struktury, które mogą przetrwać nawet w trudnych warunkach. Jakość relacji nie tylko warunkuje istnienie i przetrwanie danej społeczności, ale także determinuje zdolność długofalowego rozwoju, którego niezbędnym warunkiem jest możliwość wymiany i współdzielenia informacji, przyczyniająca się do budowania zasobów wiedzy własnej oraz wzrostu konkurencyjności²²⁸.

W kontekście relacji, w potocznym rozumieniu, nierzadko zamiennie, stosowane są takie wyrażenia jak *wieża* czy *partnerstwo*. Ważnego rozróżnienia, w tym zakresie, dokonuje M. Mitręga, odnosząc się do obydwu ww. pojęć²²⁹. O ile *relacje* pozostają zjawiskiem o szerszym (nadrzędnym) charakterze, o tyle *wieża* i *partnerstwo* to zależności łączące i jednoczące, a w przypadku tego drugiego (partnerstwa) sugerujące równe traktowanie podmiotów występujących w danym stosunku względem siebie. Należy jednak uwzględnić, iż relacje, niosąc ze sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konotacje, nie gwarantują równego traktowania, ani też jednoczących wartości. Dopiero przy spełnieniu określonych warunków można przyjąć, iż relacje stają się przestrzenią, w ramach której rozwinąć mogą się takie formy zależności, jak *wieża* czy *partnerstwo*. W tym miejscu warto również zwrócić uwagę na pojęcie *interakcji*. O ile *relacja* jest niewątpliwie zjawiskiem dot. względnie trwałego współdziałania stron, niosącym w sobie opcje *więzi* czy *partnerstwa*, o tyle *interakcja* przyjmuje raczej charakter chwilowy, incydentalny, pozostając składową procesy komunikacji, nie zaś rezultatem występującej relacji²³⁰. *Interakcja* może być wynikiem kontekstu sytuacyjnego, jak np. zależność procesowa czy funkcjonalna podmiotów, nieprzekładająca się na zaistnienie *relacji* jako przestrzeni rozwoju *więzi* czy *partnerstwa*. Dla lepszego zobrazowania zjawiska *interakcji* wyobraźmy sobie moment korzystania z kasy samoobsługowej w centrum handlowym. Kupujący, wykonując kolejne czynności, postępuje zgodnie z instrukcjami i poleceniami głosowymi wirtualnego asystenta. Niewątpliwie, mamy w tym przypadku do czynienia

²²⁸ J. Fazłagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin S.A., Warszawa 2015.

²²⁹ M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWe, Warszawa 2005.

²³⁰ J. Johanson, L-G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, „International Studies of Management Organisation”, Volume 17, Issue 1, Taylor & Francis, Ltd. 1987.

z *interakcją* o charakterze chwilowym, wynikającą z przebiegu procesu zapłaty za dokonane zakupy. Trudno jednak tę *interakcję* postrzegać jako *relację*, w której konsekwencji dojdzie do nawiązania szczególnej *więzi* czy *partnerstwa*. Nawet w obliczu wypowiedzianych przez wirtualnego asystenta podziękowań za dokonane zakupy i zaproszenia do kolejnych odwiedzin. Nie można oczywiście wykluczać, iż powtarzalność oraz jakość kolejnych *interakcji* będzie wpływać na poziom satysfakcji i nastawienie do danego procesu jego uczestników, budując podwaliny dla przyszłych *relacji*. Niemniej nie każda *interakcja* musi gwarantować nawiązanie trwałych i wartościowych relacji pomiędzy stronami. To ważny wniosek, gdyż współcześnie można zaobserwować niepokojące zjawisko, kiedy przełożeni, ograniczając się do chwilowych *interakcji* z podwładnymi (delegowanie zadania, wydanie polecenia itp.), często są przekonani, iż w ten sposób kształtują wartościowe *relacje*. Niestety, takie podejście może być niewystarczające do kreowania relacji, czy dalej *więzi* i *partnerstwa*.

Można przyjąć, iż *interakcja* jest czynnikiem inicjującym sekwencje zdarzeń, które mogą prowadzić do zaistnienia *relacji*. W przestrzeni tej, w sprzyjających warunkach i przy podjęciu określonych działań (zarządzania), mogą się wykształcić *więzi* i *partnerstwo*. Zasadnym, wobec powyższego, jest stwierdzenie, iż jakość *interakcji* warunkuje potencjał i charakter przyszłych *relacji*. Paradygmat *relacji*, tym samym, podlega ciągłemu formowaniu, a często pojawiające się w praktyce zarządczej stwierdzenie o tzw. standardowych relacjach²³¹ uznać należy za daleko idące i niebezpieczne uproszczenie.

1.2. Podejście relacyjne i kapitał relacyjny w niematerialnych aktywach organizacji

Po co i dlaczego nawiązujemy relacje oraz jakie mają one znaczenie na poziomie jednostki, jak i całej organizacji? Niezależnie od swojej specyfiki potrzeba i celowość zawiązywania relacji wynikają wprost z możliwości pozyskania zasobów, których dana jednostka czy grupa ludzi/organizacja nie posiada lub nie może pozyskać samodzielnie. W swojej funkcji relacje stają się więc narzędziem budowania bazy zasobów własnych, niezbędnych do realizacji określonych zadań czy strategii. Pozyskiwane zasoby mogą obejmować zarówno wartości materialne, jak i niematerialne, jak ma

²³¹ A. Kolemba, *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34 (540), Szczecin 2009.

to miejsce w przypadku szeroko rozumianego know-how, danych czy określonych kompetencji. Choć można spotkać opinie, iż alternatywą dla pozyskiwania zasobów w oparciu o relacje jest wykształcenie ich w procesie nauki²³², należy pamiętać, iż proces nauki w części wykorzystujący wymianę danych, informacji i wiedzy opiera się na relacjach.

W konsekwencji nawiązywanych relacji tworzone są struktury o charakterze wielostronnym i wielopoziomowym, obejmującym zarówno przestrzeń wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjną. Ten fakt sprawia, że każda relacja jest unikalna, nie tylko pod kątem jej zasięgu i dynamiki, ale także potencjału do rozwoju i satysfakcji, które może dostarczyć wszystkim zaangażowanym stronom.

Ewolucja strategii zarządzania i ciągle poszukiwanie czynników przewagi konkurencyjnej przyniosły w latach 90. XX w. idee *podejścia relacyjnego* (ang. *relational view*). Opublikowany w roku 1998 artykuł autorstwa J.H. Dyera i H. Singha, pod znamienym tytułem „The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, był jedną z pierwszych prób efektywnego usystematyzowania wyników badań naukowych i dostarczenia spójnego, określonego jednolitą ramą pojęciową, opisu procesów relacyjnych zachodzących pomiędzy dwiema i więcej organizacjami²³³. Wśród innych badaczy Ph. Kotler²³⁴ wskazywał na długoterminowe i oparte na zaufaniu zależności, łączące klientów, dystrybutorów, dealerów i dostawców. Podobnie R. Gulati²³⁵ wskazywał na dwie lub więcej organizacji, które w określonej konfiguracji łączą swoje zasoby celem generowania wartości dodanej. Nieco inną perspektywę proponowali K. Fonfara²³⁶, W. Czakon²³⁷ czy D. Ford²³⁸, kierując uwagę na formę i charakter relacji, a nie tylko podmioty biorące udział w procesie relacyjnym. W konsekwencji pojawiły się takie pojęcia, jak: *więzi sieciowe, stosunki handlowe, konfiguracje* czy dopasowane

²³² E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika organizacyjna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

²³³ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, Volume 23, Issue 4.

²³⁴ Ph. Kotler, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

²³⁵ R. Gulati, *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal”, Volume 19, Issue 4, 1998.

²³⁶ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2002.

²³⁷ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2009.

²³⁸ D. Ford, *Managing Business Relationships*, Wiley&Sons, New York 2011.

w czasie *wzajemne zachowania*. Jednak większość publikacji w tamtym okresie traktuje o relacjach w perspektywie relacji zewnątrzorganizacyjnych, czyli zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami a ich otoczeniem. Stan taki był naturalną konsekwencją przyjętego założenia, iż żadna organizacja nie jest bytem w pełni samowystarczalnym i nie funkcjonuje w próżni. Wobec tego podstawą efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest, przede wszystkim, nawiązywanie kontaktów i kreowanie relacji z innymi organizacjami. W konsekwencji relacje z otoczeniem zewnętrznym, jako naturalna konsekwencja wszelkiej aktywności podejmowanej przez organizacje, długie lata stanowiły główny obszar koncentracji uwagi zarządzających, jak i zainteresowania badaczy.

Kiedy dokonała się zmiana i zwrócono uwagę na relacje wewnątrzorganizacyjne? Trudno jest jednoznacznie wskazać ten moment. Pewne zainteresowanie zjawiskami wewnątrzorganizacyjnymi można dostrzec już w latach 70. i 80. XX wieku, jednak zainteresowanie to koncentrowało się głównie na kwestiach optymalizacji wykorzystania i alokacji zasobów organizacji, traktując relacje bardziej jako element procesu logistycznego, a nie wartość, na której można budować całą strategię. Niemniej można zaryzykować i przyjąć za moment przełomowy, choć trudny do określenia co do konkretnej daty, rosnące znaczenie czynnika jakości. Jakość, w ujęciu wielowymiarowym, nieograniczającym się tylko do produktu, czy usługi (rezultatu), ale obejmująca ogół procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wyeksponowała znaczenie i rolę *klienta wewnętrznego*, wskazując tym samym na aspekt relacji, w jakich klient ten funkcjonuje. Klient wewnętrzny stał się podmiotem i uczestnikiem zachodzących w organizacji procesów, a relacje wewnątrzorganizacyjne w równym stopniu istotne co relacje zewnątrzorganizacyjne²³⁹.

Rozważając znaczenie relacji w perspektywie kapitału relacyjnego organizacji, należy zwrócić uwagę, iż sam fakt występowania relacji, tak zewnątrz-, jak i wewnątrzorganizacyjnych, nie przekłada się automatycznie na wartość dla organizacji. Dopiero efektywne wykorzystanie relacji, adekwatnie do potrzeb i celów organizacji, czyni je faktycznym aktywem, który może być postrzegany jako kapitał relacyjny²⁴⁰. Zdolność organizacji

²³⁹ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.

²⁴⁰ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012; A. Kolemba, *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Tarnów 2009, nr 2(13), t. 2.

do efektywnego wykorzystania i zarządzania relacjami staje się w kontekście powyższego kluczowym czynnikiem sukcesu. Dla przykładu, na poziomie relacji zewnętrznych organizacja może posiadać dobre relacje z klientami i podmiotami zewnętrznymi, jeśli jednak nie wykorzystuje tych relacji do zrozumienia i spełnienia potrzeb tych podmiotów, relacje te nie przyczynią się do budowania jej kapitału relacyjnego. Podobnie, na poziomie relacji wewnętrznych organizacja może posiadać silne relacje pomiędzy działami w ramach swojej struktury, zespołami, czy pracownikami. Jeżeli jednak nie są one wykorzystywane efektywnie, na przykład do poprawy współpracy, komunikacji czy wymiany wiedzy, nie będą one stanowić rzeczywistego kapitału relacyjnego. Reasumując, kapitał relacyjny nie polega na posiadaniu relacji, ale na umiejętności wykorzystania tych relacji do osiągnięcia celów i pożądaných przez organizację rezultatów (korzyści). Użycie pojęcia kapitału, w powyższym kontekście, nie jest przypadkowe. Kapitał w odróżnieniu od zasobów zawiera w sobie silny komponent jakościowy, charakteryzujący się wariantywnością na kolejnych etapach jego wykorzystania²⁴¹. Dodatkowo kapitał zachowuje swoją część nieujawnioną na dany moment. Ta część stanowi o jego potencjale wzrostu, stając się „samopomnażającą” wartością²⁴². Sam fakt posiadania określonych zasobów nie jest więc równoznaczny z posiadaniem kapitału danej kategorii. Zasób pozostaje wartością statyczną, natomiast kapitał, w sprzyjających warunkach, w konsekwencji podejmowanych działań może podlegać wzrostowi oraz wariantywności, stając się źródłem nie tylko obecnych, ale także przyszłych korzyści. Różnica pomiędzy zasobem a kapitałem nie tkwi wobec tego w treści, czy zakresie semantycznym tych pojęć, ale w sposobie ich wykorzystania, podatności na modelowanie (potencjał nieujawniony) i możliwości zarządzania nimi w organizacji²⁴³.

Jak powiedziano wcześniej, w fazie poprzedzającej wzrost zainteresowania procesami wewnątrzorganizacyjnymi, *gros* definicji kapitału relacyjnego odnosiło się przede wszystkim do relacji z klientami zewnętrznymi²⁴⁴.

²⁴¹ T. Kawka, *Identyfikacja Kapitału ludzkiego za pomocą wartościowania kompetencji*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

²⁴² J. Samul, *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, w: „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach”, nr 96, Seria: „Administracja i Zarządzanie”, Siedlce 2013.

²⁴³ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.

²⁴⁴ G.M. de Castro, P. López Sáez, J.E. Navas López, *The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Volume 5, Issue 4, 2004.

Propozycje szerszego spojrzenia, nieograniczonego jedynie do aspektu zewnątrzorganizacyjnego, przedstawili A. Barão i A. Rodrigues da Silva, wskazując na kapitał relacyjny jako wartość wszystkich społecznych powiązań organizacji, w tym także wewnętrznych. Ten rodzaj relacji, w ocenie autorów, w równym stopniu co relacje zewnątrzorganizacyjne przyczynia się do osiągania celów i rezultatów przez organizację²⁴⁵. Aspekt wewnętrzny kapitału relacyjnego, jego wartość i znaczenie wprost w swojej definicji podkreśla także D. Duparc, wskazując, iż obejmuje on ogół relacji, tak pomiędzy pracownikami, jak i pracownikami a organizacją²⁴⁶. Wśród polskich naukowców i badaczy K. Perechuda i I. Chomiak-Orsa również postulują postrzeganie kapitału relacyjnego jako zbioru własności intelektualnych organizacji, wewnętrznych procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, ale także baz danych i wszelkiej infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej²⁴⁷. Definicja ta niesie ze sobą dodatkowy aspekt systemowy, wskazując na istotną rolę i funkcję tzw. *wewnętrznego otoczenia organizacyjnego*, a więc nie tylko cech osobniczych członków organizacji. Sama gotowość i determinacja członków organizacji do nawiązywania i budowania relacji może okazać się niewystarczająca wobec braku odpowiednich rozwiązań systemowych, sprzyjających i wspomagających kreowanie relacji w organizacji. W perspektywie systemowej relacje zewnątrzorganizacyjne stają się przestrzenią kreowania wartości dodanej, a zarządzanie nimi wpływa na efektywność procesów organizacji pracy i wykorzystania zasobów²⁴⁸. Tym samym kapitał relacyjny jawi się nie tylko jako struktura już istniejących relacji, ale zdolność tworzenia sieci powiązań²⁴⁹, w szczególności powiązań wewnętrznych,

²⁴⁵ A. Barão, A. Rodrigues da Silva, *How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations?*, w: *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*, IGI Global, 2014, <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-4373-4.ch012>

²⁴⁶ D. Duparc, *A Theoretical Contribution: Web 2.0 and Entrepreneurial Corporate Culture Linked to Radical Innovation*, *Proceedings, 7th European Conferences on Innovation and Entrepreneurship*, Portugal 2012.

²⁴⁷ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, CEON Biblioteka Nauki, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, nr 4, cz. 2, Wrocław 2013.

²⁴⁸ A. Kolemba, *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.

²⁴⁹ K. Still, J. Huhtamäki, M.G. Russell, *New Insights for Relational Capital*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Volume 13, Issue 1, 2015.

które wykraczają niejednokrotnie poza zdefiniowane ramy struktury organizacyjnej i funkcjonalnej. Zjawisko to możemy obserwować m.in. na poziomie interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych, gdzie jakość relacji wpływa na komunikację, a tym samym efektywność wymiany wiedzy i doświadczeń między pracownikami o różnych specjalizacjach. Dzięki budowaniu relacji i zarządzaniu nimi pracownicy mogą łatwiej uzyskać dostęp do wiedzy i zasobów, które są niezbędne do realizacji celów zespołu.

Kapitał relacyjny wobec powyższego nie tylko pomaga w tworzeniu wiedzy poprzez partnerstwo różnych podmiotów, ale warunkuje możliwość efektywnego wykorzystania tej wiedzy przez organizację²⁵⁰. W takim ujęciu *kapitał relacyjny* staje się pochodną kompetencji sieciowych organizacji, przejawiając się potencjałem, nie zawsze ujawnionym, do inicjowania, utrzymywania, rozwijania i wykorzystywania relacji, celem osiągnięcia określonych celów²⁵¹. Można przyjąć, iż kapitał relacyjny spełnia założenia modelu VRIO (valuable, rare, inimitable, well organized – cenny, rzadki, trudny do imitacji i dobrze wykorzystany)²⁵². Umiejętnie wykorzystywany, rozwijany i utrwalany, zgodnie z podejściem zasobowym, będzie przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej, stając się aktywem strategicznym²⁵³, zmniejszającym niepewność działań w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia²⁵⁴.

1.3. Zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym organizacji

Znane i dostępne koncepcje oraz modele zarządzania w różny sposób pozycjonują wewnętrzny kapitał relacyjny, co skutkuje odmiennym podejściem do zarządzania nim. Są organizacje, w przypadku których można mówić o kapitale relacyjnym i zarządzaniu relacjami z pracownikami jako faktycznie istotnym, strategicznym czynnikiem sukcesu organizacji.

²⁵⁰ R. Nooteboom, H. Berger, N. Noorderhaven, *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal”, Volume 40, Issue 2, 1997; R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Volume 58, Issue 3, 1994.

²⁵¹ M. Fryczyńska, *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*, Difin S.A., Warszawa 2018.

²⁵² J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Volume 17, Issue 1, 1991.

²⁵³ M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal”, Volume 14, Issue 3, 1993.

²⁵⁴ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału...*, op. cit.

W przypadku wielu innych organizacji ten sam kapitał i relacje z pracownikami zdają się marginalnymi czynnikami sukcesu, a szeroko rozumiana polityka relacyjna i relacje z pracownikami nie są postrzegane w kategoriach kluczowego zasobu, czy właśnie kapitału organizacji²⁵⁵. Fakt ten może zaskakiwać, gdyż wraz z rosnącą globalizacją i konkurencyjnością wzrasta konieczność poszukiwania nowych modeli zarządzania, uwzględniających znaczenie i rolę zasobów niematerialnych, w tym pracowników o wysokim stopniu specjalizacji i poziomie wykształcenia, sieci relacyjnych, jak i samych relacji²⁵⁶. Wewnątrzorganizacyjnym źródłem kapitału relacyjnego pozostają ludzie. Każdy z członków organizacji wnosi do niej określony katalog wartości własnych i przekonań. Te zaś w procesach grupowych, w konsekwencji wzmocnienia lub anihilacji tworzą normy i zasady składające się na kulturę danej organizacji. Można zatem przyjąć, iż zindywidualizowane podejście do pracowników, sposób zarządzania i kierowania nimi, wpływa bezpośrednio na poziom i jakość relacji pomiędzy członkami organizacji, jak i nastawienie pracowników względem samej organizacji²⁵⁷. Powyższe potwierdza m.in. *koncepcja samoidentyfikacji*, zakładająca, iż akceptacja dla działań i wpływu organizacji na pracowników jest pochodną ich poczucia przynależności i wpływu na działania organizacji. Im większe jest poczucie przynależności i wpływu, tym silniejsza jest identyfikacja i tym większa jest akceptacja dla działań i wpływu organizacji. Im mniejsze jest poczucie przynależności i wpływu, tym słabsza jest identyfikacja i tym mniejsza jest akceptacja dla działań i wpływu organizacji. Ta dwubiegunowa perspektywa pokazuje, iż identyfikacja z organizacją nie jest stała i jednorodna, ale zależy od sytuacji i kontekstu²⁵⁸. W takiej perspektywie sukces, jak i porażka każdej organizacji, staje się niejako „produktem ubocznym” modelu zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Budowanie i rozwijanie kapitału relacyjnego wewnątrzorganizacyjnego należy zatem uznać za priorytet i jeden z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej.

²⁵⁵ Ibidem.

²⁵⁶ F. Ricceri, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Routledge, Londyn 2011.

²⁵⁷ C.R. Orlando, N.B. Johnson, *Strategic human resource management effectiveness and firm performance*, „The International Journal of Human Resource Management”, Volume 12, Issue 2, 2010, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190121674>

²⁵⁸ J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher, M.S. Wetherell, *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell, Oxford 1987.

Podsumowując, relacje stanowią kluczowy element funkcjonowania organizacji, będąc fundamentem zależności występujących pomiędzy wszystkimi jej członkami²⁵⁹. Podejście relacyjne w zarządzaniu zakłada, że efektywność i jakość osiąganych przez organizację celów wprost warunkowane są jakością zachodzących pomiędzy członkami organizacji zależnościami (relacjami). Kształtowanie i budowanie relacji pomiędzy pracownikami a organizacją, uwzględniając potrzeby społeczne i emocjonalne, stanowią wartość zarówno dla samej organizacji, jak i dla pracowników. Koncepcja kapitału relacyjnego wyznacza sposób myślenia o relacjach w organizacji jako istotnie wpływających na funkcjonowanie organizacji. Kapitał relacyjny, tym samym, staje się zarówno *skutkiem* (rezultatem) określonych działań podejmowanych w ramach realizowanej w organizacji strategii personalnej, jak i *przyczyną* (źródłem) tworzenia nowych w tym zakresie wartości, a także utrwalania już istniejących, które przyczyniają się do dalszego jego wzrostu. Powyższe niezbędne jest do zaistnienia, wskazywanego coraz częściej przez badaczy, korzystnego dla działania *klimatu* w organizacji²⁶⁰. Ostatecznie kapitał relacyjny, stanowiąc trudny do replikacji i powielenia element, może zapewniać organizacji przewagę konkurencyjną.

2. Zarządzanie Relacjami z Pracownikami (ZRzP) – od CRM do ERM

W literaturze anglojęzycznej pojęcie Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ZRzP) występuje jako Employee Relationship Management (ERM) i wskazuje jednoznacznie na zarządzanie wewnętrznymi relacjami, będącymi wynikiem współzależności i wzajemnego oddziaływania powiązanych ze sobą, w ramach struktury organizacyjnej, podmiotów²⁶¹. Dlatego pojęcie ZRzP jest zamiennie określane jako *zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym*²⁶². Zgodnie z propozycją J. Rogersa ZRzP to *strategia, programy i technologie umożliwiające skuteczne zarządzanie*

²⁵⁹ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.

²⁶⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

²⁶¹ Ibidem.

²⁶² A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa 2012.

przez organizację relacjami z potencjalnymi, obecnymi i byłymi pracownikami²⁶³. Jak należy rozumieć proponowaną definicję i z czego wynika szczególna jej wartość w aspekcie zarządzania relacjami z pracownikami?

Przede wszystkim uwagę zwracają wprowadzone, w pierwszej części definicji, pojęcia: *strategii, programów, technologii*. Sugerują one postrzeganie ZRzP przez pryzmat: celów i rezultatów, planowania i podejmowania decyzji, organizacji zasobów, w końcu przywództwa i kontroli zarządczej, czyli czterech podstawowych składowych każdego modelu zarządzania²⁶⁴. Zarządzanie relacjami z pracownikami staje się tym samym sekwencją określonych, zaplanowanych działań, a nie tylko wypadkową interakcji jednostek o różnych potencjałach i zamierzeniach. Dalsza część definicji to określenie kierunku działań w ramach ZRzP, *skuteczne zarządzanie relacjami* oraz określenie podmiotu (adresata) tych działań: *potencjalny, obecny, były pracownik*. Trawestując słowa J. Rogersa, ZRzP zasadniczo ukierunkowane jest na pozyskiwanie przyszłych, lojalnych pracowników; kształtowanie wysokiej lojalności aktualnych pracowników; kształtowanie lojalności byłych pracowników ponownie pozyskanych²⁶⁵. Takie ujęcie ZRzP nasuwa skojarzenie z koncepcją zarządzania zewnętrznym kapitałem relacyjnym, najczęściej występującym w wielu organizacjach pod nazwą CRM (Customer Relationship Management). O ile CRM pozwala na efektywne i sprawne zarządzanie szerokim spectrum zjawisk zachodzących na linii organizacja-otoczenie, o tyle ERM (Employee Relationship Management), na podobnej zasadzie, wspomaga procesy relacyjne i zarządzanie kapitałem relacyjnym wewnątrz organizacji. Jednak najważniejsze to fakt, iż obydwie koncepcje za równie istotne i celowe przyjmują kreowanie poczucia indywidualizacji wzajemnych relacji poprzez budowanie emocjonalnego przywiązania i zaspokajanie potrzeb drugiej strony. Można więc przyjąć, iż ZRzP to sekwencja działań ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami, przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb i oczekiwań własnych oraz dostarczanie rosnących korzyści

²⁶³ J. Rogers, *The birth of employee relationship management: Maximization of talent*, „Banker”, Volume 11, 2008.

²⁶⁴ P. Drucker, *The practice of management*, Harper & Row, New York 1954.

²⁶⁵ M. Armstrong, *Employee Relationship Management: A Handbook of Employee Experience Management*, Kogan Page Publishers, Londyn 2019; K. Ruck, M. Welch, B. Menara, *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, Londyn 2017; K. Gałęzowska, J. Knop, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, praktyki*, PWE, Warszawa 2015; A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w...*, op. cit.

o charakterze ekonomicznym i psychologicznym²⁶⁶. Proponowana przez J. Rogersa definicja ZRzP wpisuje się w postulowaną przez wielu badaczy konsekwencję rozwoju funkcji personalnej w kolejnych fazach instytucjonalizacji, humanizacji i ekonomizacji²⁶⁷, a sama funkcja personalna, w koncepcji ZRzP, znajduje swoje odzwierciedlenie w tzw. marketingu personalnym (marketingu kadrowym), którego głównym założeniem jest postrzeganie pracownika jako klienta wewnętrznego²⁶⁸. Szczególne znaczenie i wartość powyższej definicji wynika z jej inkluzywnego charakteru oraz ujęcia ZRzP w szerokim spektrum zjawisk i procesów zachodzących w organizacji.

2.1. Cele i korzyści ZRzP

Dla każdej organizacji, bez względu na jej charakter i specyfikę, nadrzędnym celem powinno być osiągnięcie i utrzymanie wysokiej efektywności realizowanych procesów. To stan, w którym podejmowane działania przynoszą zamierzone efekty i generują określoną wartość, zarówno dla organizacji, jak i jej członków. Istotnym jest jednak, aby cele były pochodną, wynikały z identyfikowanych w danej organizacji potrzeb i problemów. We współczesnym świecie każda niemal organizacja, bez względu na swoją specyfikę i charakter prowadzonej działalności, mierzy się co najmniej z kilkoma zagrożeniami w obszarze zarządzania relacjami. Wśród najczęściej identyfikowanych są²⁶⁹:

- Wysoki poziom absencji lub rotacji pracowników. Najczęściej jest to wynik niezadowolenia pracowników z warunków pracy lub braku możliwości rozwoju.
- Bezwartościowe i destruktywne konflikty pomiędzy pracownikami lub z kierownictwem. Źródłem takiego stanu rzeczy jest najczęściej styl

²⁶⁶ J. M. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, Łódź 2013.

²⁶⁷ A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, Volume 9, Issue 4, Warszawa 2011.

²⁶⁸ B. Rozkwitalska-Małyńska, *Marketing personalny w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 97, Szczecin 2013.

²⁶⁹ J. M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, pod red. S. Partyckiego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346-355.

przywództwa preferowany w danej organizacji, a w konsekwencji niejasne zasady dotyczące organizacji i oceny pracy.

- Niska produktywność i jakość pracy. To rezultat co najmniej kilku zjawisk, w tym wskazanych powyżej, które przyczyniają się do niskiego poziomu motywacji i zaangażowania pracowników, braku gotowości do działania, ale także braku odpowiednich umiejętności, narzędzi i warunków do działania.
- Kryzys wizerunkowy lub niska reputacja organizacji jako pracodawcy. Stan taki wynika wprost z nieprawidłowego postępowania z pracownikami, braku strategii i polityk personalnych, nierzadko naruszania praw pracowniczych.

Każde ze wskazanych powyżej wyzwań generuje nieco odmienne potrzeby i cele. W przypadku niskiego poziomu produktywności i jakości pracy kluczowym będzie zarówno skuteczna rekrutacja i selekcja kandydatów, jak i stworzenie korzystnego środowiska pracy, sprzyjającego szeroko rozumianemu bezpieczeństwu i komfortowi pracowników. Na niski poziom absencji i rotacji pracowników wpływać będą niewątpliwie warunki zatrudnienia, w tym wynagrodzenie, katalogi beneficjów, ale także perspektywy i możliwości rozwoju pracownika. W przypadku konfliktu istotne będą zasady i standardy obowiązujące w danej kulturze organizacyjnej, to co jest, a co nie jest akceptowane i dopuszczalne, ale także jasne i rzetelne reguły oceny pracowników. Uchybienia i braki w wymienionych powyżej obszarach wpływać będą ostatecznie na wizerunek i reputację organizacji jako pracodawcy. Każde z ww. zagrożeń skutkuje ostatecznie odpływem pracowników lub problemem z ich pozyskaniem. Nietrudno sobie wyobrazić, iż odpływ pracowników o istotnych, rzadkich, trudnych do naśladowania kompetencjach stanowić może poważne zagrożenie dla każdej organizacji, szczególnie w realiach świata VUCA. Retencja, czyli zdolność organizacji do zatrzymania najwartościowszych pracowników, nabiera wobec powyższego znaczenia strategicznego²⁷⁰. Celem ZRzP jest więc budowanie relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Co szczególnie ważne, nie chodzi w tym przypadku tylko o wymiar behawioralny, polegający na „trwaniu” danej osoby w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny, przejawiający się lojalnością, na którą zwraca uwagę w swojej definicji ZRzP J. Rogers (*vide* str. 176 i n.). Nieprzypadkowo koncepcja ZRzP często

²⁷⁰ M. Król, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Volumen 23, Issue 1, 2012, s. 23-41.

funkcjonuje jako synonim takich pojęć, jak: strategia prolojalnościowa wobec pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikami, czy też strategia wiązania pracowników z organizacją²⁷¹. Istotnym jest, aby nie mylić lojalności ze służalczością czy serwilizmem. Postawami na wskroś destruktywnymi dla kultury organizacyjnej, choć często niestety spotykanymi, jako efekt niskich standardów zarządzania i wątpliwej jakości przywództwa. Lojalność pracownika wobec organizacji jest rezultatem wielokierunkowego procesu, przebiegającego w czasie. Jego efektywność zależy od form i częstotliwości działań, jakie są podejmowane na linii z pracownikiem. Zgodnie ze wskazaną już koncepcją samoidentyfikacji (*vide* str. 175), w procesie budowania lojalności pracowników kluczowym jest kreowanie warunków sprzyjających poczuciu przynależności pracownika do organizacji. Służą temu działania ukierunkowane na integrację celów organizacji i celów pracowników w obszarze wartości i współodpowiedzialności za organizację. Podejmowane w relacji z pracownikiem i na rzecz pracownika działania powinny uwzględniać jego potrzeby i oczekiwania, zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i psychologicznym²⁷². Efektywność tych działań wynikać jednak będzie z przyjęcia w organizacji następujących założeń:

- postrzeganie pracowników jako wewnętrznych klientów organizacji, odgrywających kluczową rolę w osiągnięciu celów nie tylko operacyjnych, ale również strategicznych²⁷³,
- postrzeganie każdego pracownika jako nośnika wartości (wiedza, kompetencje, predyspozycje psychiczne) i kapitału, który odpowiednio zarządzany generuje wartość podobnie jak kapitał finansowy²⁷⁴,
- indywidualizacja podejścia poprzez traktowanie pracowników jako ludzi, którzy mają swoje potrzeby, oczekiwania i aspiracje oraz prawa i obowiązki wobec organizacji²⁷⁵,
- postrzeganie relacji jako źródła siły psychologicznej, łączącej pracowników z przedsiębiorstwem (pracodawcą?)²⁷⁶.

Należy zauważyć, iż koncepcja ZRzP powinna realizować cele, które wynikają zarówno z wartości i potrzeb społeczno-ekonomicznych pracow-

²⁷¹ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...*, op. cit.

²⁷² W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

²⁷³ J. M. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.

²⁷⁴ W. Stotz, *Employee Relationship Management...*, op. cit.

²⁷⁵ <https://www.aihr.com/blog/employee-relations/>

²⁷⁶ J. M. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako...*, op. cit.

nika, jak i przyjętej misji i strategii organizacji²⁷⁷. Kluczowa jest w tej sytuacji prawidłowa identyfikacja wartości, którymi kieruje się pracownik, i właściwe ich korelowanie z wartościami i celami organizacji. Proces ten często wymaga stosowania tzw. twardej empatii (ang. *hard empathy*). W praktyce oznacza dostarczanie pracownikom w pierwszej kolejności tego, co jest im niezbędne do realizacji celów organizacyjnych, a nie tylko tego, czego chcą i oczekują oni na poziomie osobistym²⁷⁸. Zasadność takiego podejścia wynika z faktu, iż bardzo często rozwój własny pracownika nie przekłada się i nie gwarantuje rozwoju i wzrostu samej organizacji. Paradoksalnie, organizacje wysoko oceniane przez pracowników jako miejsce kreujące przestrzeń doskonalenia zawodowego i samorozwoju same nie czerpią z tego korzyści, a gros programów rozwojowych kierowanych do pracowników wykazuje niski poziom korelacji z celami businessowymi i strategią samej organizacji, w konsekwencji konwersji na osiągnięte wyniki. Jak potwierdzają obserwacje i badania, dla wielu menadżerów i osób kierujących zespołami powyższe nadal stanowi poważne wyzwanie. Dlatego istotnym jest, aby wdrożenie koncepcji ZRzP i realizacja wynikających z niej celów uwzględniały zarówno wzrost wartości kapitału ludzkiego, w tym lojalności pracowników, jak i wzrost wartości całej organizacji²⁷⁹. Podsumowując, należy stwierdzić, iż skuteczne prowadzenie wartościowych działań prolojalnościowych w relacji pracownik-organizacja, efektywne identyfikowanie kapitału relacyjnego (w tym jego części nieujawnionej), czy stosowanie twardej empatii, wymagają szeregu zmian, tak na poziomie kompetencyjnym, jak i systemowym²⁸⁰.

²⁷⁷ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci...*, op. cit.

²⁷⁸ D. Rock, *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, „Neuroleadership Journal”, Volume 1, Issue 1, Sydney 2008, s.1-9; R. Goffee, G. Jones, *Why Should Anyone Be Led by You?*, „HBRM”, Boston 2000.

²⁷⁹ E.E. Lawler, *Treat people right: How organizations and employees can create a win-win relationship to achieve high performance at all levels*, John Wiley & Sons., New Jersey 2003.

²⁸⁰ R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa, *Perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, Volume 71, Issue 3, s. 500-507, 1986; H. Zhang, L. Chen, Y. Zhao, *The effects of pro-loyalty behaviors on employee loyalty: Evidence from China*, „Frontiers in Psychology”, Beijing 2020.; H. Aguinis, A. Glavas, *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work*, „Journal of Management”, Volume 45, Issue 1, 2019, s. 105-133; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons., Boston 2011; K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson, Londyn 2017.

Na poziomie kompetencyjnym to niewątpliwie kwestia wiedzy i dojrzałości osób kierujących zespołami na każdym stopniu struktury organizacyjnej. Zdolność do refleksji i świadomość roli własnej w organizacji stają się szczególnie pożądane w miejsce bezrefleksyjnego, mechanicznego stosowania nieadekwatnych modeli zarządzania i wszelkiej maści socjotechnik²⁸¹. Należy podkreślić, iż to punkt wyjścia do zmian w drugim obszarze, procesów zarządzania, tak na poziomie systemowym, jak i kultury organizacyjnej. Weryfikacji wymagają zarówno kwestie planowania i podejmowania decyzji, organizacji zadań i delegowania, jak i kierowania, w tym przywództwa, oraz, co nader istotne, kontroli zarządczej.

2.2. Główne determinanty ZRzP

Szukając odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki determinują i wpływają na efektywność zarządzania relacjami z pracownikami, należy mieć świadomość, iż koncepcja ZRzP obejmuje zarówno aspekty formalne, jak i nieformalne. Aspekty formalne (systemowe) to przede wszystkim obowiązujące w organizacji regulacje prawne i przepisy dotyczące zatrudnienia i organizacji pracy, realizowane strategie i polityki personalne, w tym procesy rekrutacyjne, oceny pracownicze, modele wynagradzania, programy szkoleniowe i rozwojowe. Aspekty nieformalne obejmują kulturę organizacyjną, styl przywództwa, wartości organizacyjne, atmosferę w miejscu pracy, relacje interpersonalne, komunikację wewnątrzorganizacyjną. Zarówno aspekty formalne, jak i nieformalne wpływają na jakość relacji między pracownikami a organizacją, a także na poziom zaangażowania i lojalności pracowników. Oczywiście jest, iż wszelkie działania podejmowane w aspekcie formalnym bezpośrednio i silnie kształtują relacje pomiędzy pracownikami a organizacją²⁸². Jak wskazano powyżej, w obydwu aspektach można wskazać wiele czynników mających wyraźny i istotny wpływ na efektywność ZRzP. Prowadzone w tym zakresie, w ciągu ostatnich 20 lat, badania pozwalają wyodrębnić grupę czynników, spośród których najczęściej powtarzającymi się i to bez względu na

²⁸¹ D. Zyskowski, *Zarządzanie refleksyjne a decyzje menedżerów*, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 771, Szczecin 2014, s. 159-173.

²⁸² D. Ulrich, W. Brockbank, D. Johnson, J. Sandholtz, M. Younger, J. Ulrich, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw Hill Professional, New York 2012.

charakter organizacji, jej wielkość, branżę, czy specyfikę prowadzonej działalności, są²⁸³:

- przywództwo (ang. leadership),
- kultura organizacyjna,
- komunikacja i zaufanie.

Wskazane powyżej czynniki wykazują szczególnie wysoki stopień współzależności funkcjonalnej i wzajemnego warunkowania. Jak należy to rozumieć? W pewnym uproszczeniu styl przywództwa dominujący w danej organizacji determinuje kulturę organizacyjną, ta natomiast kształtuje preferencje w zakresie przywództwa. To specyficzne „zapętlenie” pomiędzy stylem przywództwa a kulturą organizacji tworzy samonapędzający się mechanizm, w którym dysfunkcja jednego z dwóch elementów skutkować może trudnymi i nieprzewidywalnymi konsekwencje dla całego organizacyjnego mechanizmu. Natomiast ostatni z wymienionych czynników, komunikacja, w swojej formie, zakresie i dynamice wynika wprost z kultury organizacyjnej i obowiązującego stylu przywództwa. To, jak komunikują się członkowie organizacji, przy użyciu jakich narzędzi, z jaką częstotliwością, przy zachowaniu jakich standardów itd., wynika wprost ze stylu zarządzania i przewodzenia organizacji. Normatywno-nakazowy lider preferował będzie odmienne standardy komunikacji niż lider demokrata, o silnym poczuciu misji wychowawczej i rozwojowej względem współpracowników. Co więcej, jak potwierdzają najnowsze badania, na jakość i efektywność procesu komunikacji wpływa także poziom poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników oraz zaufania. W tym kontekście zaufanie należy postrzegać jako fundament kreowania przestrzeni do wyrażania (komunikowania) odmiennych opinii, wchodzenia w twórczy konflikt, angażowania się w obronę idei i koncepcji, brania odpowiedzialności, w końcu orientacji i dbałości o realizację celu²⁸⁴.

2.2.1. Przywództwo – pierwsza determinanta ZRzP

Szczególne znaczenie przywództwa jako jednej z głównych determinant ZRzP wynika z rosnącej wartości relacji opartych na partnerstwie, a nie tylko na bezpośrednim stosunku władzy i podległości funkcyjnej²⁸⁵. Każdy

²⁸³ G. Michalczuk, *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 71.

²⁸⁴ P. Lencioni, *Five Dysfunctions of a Team*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2002.

²⁸⁵ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

przywódca (lider), niezależnie od swojego indywidualnego potencjału, czy też wizji i poczucia misji, nie jest w stanie efektywnie działać bez zespołu, grupy ludzi, którzy podlegają jego oddziaływaniu. Tylko w ciągu ostatnich 70 lat opracowano ponad 50 różnych koncepcji i systemów klasyfikacji przywództwa²⁸⁶, spośród których najbardziej rozpoznawalne to modele klasyczny, transakcyjny, transformacyjny i organiczny. To, co różnicuje wszystkie modele między sobą, to głównie: *źródło siły wpływu* (lidera), *czynniki angażujące* (podwładnych do działania), *wizja* (idea, program)²⁸⁷.

O ile w podejściu klasycznym *źródłem siły wpływu* jest władza formalna i szacunek, służące wydawaniu poleceń i kontrolowaniu, tak w modelach transakcyjnym, transformacyjnym czy organicznym pojawiają się zgoła odmienne idee. W przypadku modelu transakcyjnego siła wpływu lidera może być wynikiem dostrzegania i uwzględniania przez niego potrzeb i oczekiwań członków danej grupy/zespołu. W modelu transformacyjnym istotną będzie inspirująca rola lidera i jego oddziaływanie w obszarze emocjonalnym, a nie tylko organizacyjnym. W końcu model organiczny charakteryzuje się często brakiem formalnego przywódcy (lidera). Osoba w roli lidera determinuje jedynie kontekst sytuacyjny i grupowy, w którym członkowie zespołu dynamicznie obejmują najbardziej adekwatne, w ich ocenie, funkcje i role. W zależności od stylu przywództwa zmianie ulega także *czynnik angażujący* (źródło zaangażowania) członków grupy²⁸⁸. W klasycznym modelu czynnikiem tym jest przede wszystkim strach lub szacunek wobec przywódcy. Podejście transakcyjne jako *czynnik angażujący* wskazuje bardziej proces i możliwość (przestrzeń) wzajemnych ustaleń co do oczekiwań, zasad i reguł obowiązujących pomiędzy stronami. Styl transformacyjny silnie podnosi idee wspólnej wizji, odwołując się do zindywidualizowanego podejścia do grupy/zespołu, jednak przy jednoczesnej ekspozycji charyzmy samego lidera, w wielu przypadkach jako głównej składowej siły wpływu. W końcu w przypadku modelu organicznego *czynnikami angażującymi* grupę jest identyfikowanie i wspieranie przez lidera wartości oraz procesów wspólnych dla całej grupy/zespołu.

W zakresie funkcji i znaczenia samej *wizji*, w poszczególnych perspektywach także występują istotne różnice. W podejściu klasycznym nie ma

²⁸⁶ P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2013.

²⁸⁷ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2000.

²⁸⁸ Ibidem.

konieczności i potrzeby atrybutu *wizji*, aby wystąpiło zjawisko posłuszeństwa grupy/zespołu wobec przywódcy. Podobnie jest w przypadku modelu transakcyjnego, gdzie element *wizji* także nie jest czynnikiem niezbędnym i koniecznym do zaistnienia relacji przywódca – podwładny. Wystarczy jasne ustalenia i przyjęte przez strony reguły działania. Odmiennie jest w przypadku przywództwa transformacyjnego. Aspekt *wizji* jest atrybutem lidera i stanowi potencjalnie istotny czynnik oddziaływania w relacjach z podwładnymi, którzy tę wizję podzielają. W przypadku podejścia organicznego *wizja* jest często owocem relacji wewnątrz grupy/zespołu, zostaje przez grupę/zespół wypracowana, stając się tym samym częścią kultury organizacyjnej oraz istotnym czynnikiem scalającym i budującym zaangażowanie członków grupy/zespołu.

Rozpatrując zjawisko przywództwa jako jeden z czynników determinujących efektywność ZRzP, należy mieć świadomość, iż relacje zachodzą zarówno pomiędzy przywódcą a grupą/zespołem, jak i pomiędzy przywódcą a jednostką²⁸⁹. To rozróżnienie jest o tyle istotne, iż praktycznie do lat 80. ubiegłego wieku, przywództwo postrzegano jako akt oddziaływania przywódcy (lidera) przede wszystkim na grupę/zespół. Temu podporządkowany był proces wyboru stylu przywódczego, którego realizacja miała dążyć do zaspokojenia preferencji całej grupy lub znaczącej/kluczowej jej części. Rok 1975 przyniósł próbę weryfikacji i zmiany takiego podejścia, stając się przyczynkiem do rozpoczęcia badań nad możliwą wariacją postrzegania i analizowania relacji przełożony – podwładny. Pojawia się pojęcie *diady*, dwukierunkowej relacji między przywódcą a podwładnym zakładającej, iż przepływ następuje w obydwu kierunkach i może mieć równorzędne znaczenie dla kreowania relacji. Nową teorię określono jako LMX (Leader-Member Exchange Theory)²⁹⁰. Do jej zdefiniowania doszło w wyniku obserwacji i analiz przebiegu procesu pracy różnych grup pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem osiągniętych przez nich wyników, manifestowanego poziomu zaangażowania, wzajemnych relacji, a także postrzegania osoby samego przełożonego (lidera). Uzyskane wyniki wskazywały jednoznacznie, iż każdy z pracowników nieco inaczej postrzegał swojego lidera w toku realizowanych zadań.

²⁸⁹ Ibidem.

²⁹⁰ F. Dansereau, G. Graen, W. Haga, *A vertical dyad linkage approach to leadership*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Volume 13, 1975, s. 46-78; G. Graen, J. Cashman, *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*, w: *Leaderships frontiers*, J. G. Hunt, L. L. Larson (eds), Kent State University Press, Kent 1975, s. 143-165.

W praktyce uzyskano kilka różnych charakterystyk jednej i tej samej osoby. Jedni wspominali o dużym wzajemnym zaufaniu i szacunku, inni wskazywali na cechy zgoła przeciwne. Jedną z głównych przyczyn takiego stanu rzeczy był fakt, iż lider utrzymywał dobre relacje jedynie z wąskim gronem pracowników (tzw. *in-group*), ignorując lub niewystarczająco zwracając uwagę na pozostałych (tzw. *out-group*). Przyczyną takiego stanu był najczęściej brak czasu na angażowanie się w relacje ze wszystkimi. Na tym etapie istotnym wnioskiem było stwierdzenie, iż celem lidera powinno być równoważne zainteresowanie/zauważanie członków zarówno *in-group*, jak i *out-group*. W praktyce to świadome zarządzanie czasem i przestrzenią, pozwalające nawiązywać i kreować relacje, także z członkami zespołu nieco oddalonymi (*out-group*) od lidera, a nie tylko koncentrowanie się na tych najbliższych, najlepiej znanych (*in-group*). W perspektywie ZRzP istotne okazało się także pytanie o to, jak przedstawiają się relacje między liderem a pracownikami, a w konsekwencji poszukiwanie wyjaśnienia, w jaki sposób relacje te rozwijają się i jakie są tego konsekwencje dla funkcjonowania całej organizacji. Jeden z wniosków wskazywał, iż rozwój relacji warunkowany jest cechami i zachowaniami tak liderów, jak i podwładnych. Te zaś podlegają ewolucji i modelowaniu w procesie kształtowania ról, w których obydwie strony występują. W tej perspektywie *diada* jako idea najmniejszej grupy społecznej nabiera szczególnego znaczenia, gdyż immanentną jej cechą są zachodzące w niej dwukierunkowe interakcje, wzajemnie się warunkujące²⁹¹. Członkowie *diady* często mówią o sobie „MY”. Takie podejście zasadnym czyni tezę, iż na jakość relacji wpływa nie tylko postawa lidera, ale potencjalnie także postawa podwładnego. To istotny aspekt relacji, gdyż często można spotkać pogląd o dominującej roli przywódcy w tworzeniu relacji przywódca – podwładny. Jakkolwiek pogląd taki wydaje się racjonalny, należy mieć świadomość, iż procesy relacyjne są procesami dwustronnymi, a przynajmniej takimi powinny być i jeżeli mają nieść ze sobą wartość i potencjał wzrostu, istotnym jest także postawa i gotowość do współdziałania samego podwładnego²⁹². Z takiej perspektywy relacje zachodzące pomiędzy liderem a podwładnym generują zjawisko tzw. tworzenia przywództwa

²⁹¹ E. Kostrova, *The Dyad and the Third Party: The Traces of Simmel's Distinction in Phenomenology and Family Studies*, „Avant. The Journal of the Philosophical-Interdisciplinary Vanguard”, Volume 9, Issue 2, 2018, s. 187-202.

²⁹² J. K. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, G. R. Ferris, *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With the Eye Toward the Future*, „Journal of Management”, Volume 36, Issue 6, 2012, s. 1715-1759.

(ang. *leadership making*). Proces ten przebiega w określonej sekwencji, obejmując kolejne fazy wzajemnego poznawania się. Pierwsza faza określana jako faza „nieznajomego” (czyli standardowy, oficjalny kontakt ograniczający się do pracy), druga to „oswojenie się” (czyli poruszane tematy nie dotyczą jedynie spraw zawodowych, w trakcie rozmów pojawiają się też tematy bardziej osobiste) i ostatnia, trzecia, to „dojrzała znajomość” (opiera się na lojalności, wsparciu, zaufaniu itp.). Każda z tych faz charakteryzuje się inną dynamiką i cechami w zakresie ról, w jakich wobec siebie występują uczestnicy procesu, rodzaju wpływu, jaki na siebie wywierają, jakości komunikacji i wymiany danych, w końcu wartości, którymi się kierują. Jakkolwiek tworzenie przywództwa skutkować może różnym jego poziomem i jakością, to nie powinno być wątpliwości co do znaczenia w tym procesie wzajemnego wpływu stron na siebie i wynikających z tego konsekwencji.

Od strony systemowej różnorodne diadyczne relacje łączą się, tworząc większe systemy o charakterze sieciowym. Sieci te w dalszej perspektywie tworzą *strukturę przywództwa* lub *wzorzec relacji przywódczych*, który to wzorzec przyjęty i zaakceptowany może dominować w danej organizacji. Celowe, wobec powyższego, staje się analizowanie możliwych zależności pomiędzy realizowanymi zadaniami a jakością relacji, jakie w konsekwencji realizacji tych zadań powstają.

Takie podejście umożliwia identyfikację procesów i obszarów pracy, w których wzrost jakości przywództwa i relacji może przekładać się na wzrost efektywności pracy.

Rozwój efektywnych relacji może przyczyniać się do wzrostu i rozwoju skutecznego przywództwa, w konsekwencji dobre relacje w perspektywie LMX mają pozytywny wpływ na przywódców, podwładnych, jednostki pracy, jak i całą organizację.

2.2.2. Kultura organizacyjna – druga determinanta ZRzP

Przyjmując, iż kultura organizacyjna przejawia się w szeroko rozumianych artefaktach fizycznych (organizacja przestrzeni), behawioralnych (zachowanie) i językowych, relacje stanowią ich istotną część, ale także rezultat. Artefakty behawioralne i językowe, intuicyjnie wręcz, można przypisać do relacji. Znaczenie tego, jak członkowie organizacji zachowują się wobec siebie, to jak się do siebie odnoszą czy też, jakiego używają języka, wydaje się oczywiste dla jakości i efektywności ZRzP. Warte jednak rozwinięcia i potwierdzenia są funkcja i znaczenie artefaktów fizycznych, które obejmują to wszystko, co składa się na organizację przestrzeni, w jakiej funkcjonuje organizacja, narzędzia i środki, jakimi posługują

się jej członkowie. W perspektywie ZRzP szczególnego znaczenia nabiera technologia wykorzystywana w procesach organizacji pracy i komunikacji. Zbieranie i wymiana danych, współdzielenie informacji i wiedzy, jej kodyfikacja, wymiana doświadczeń, aby wymienić niektóre, to niewątpliwie składowe wielu procesów relacyjnych. Jednak należy mieć świadomość, iż stopień i zakres wykorzystania w tych procesach technologii może wpływać na ich jakość, trwałość i dynamikę. Przykładowo, prosta automatyzacja procesu komunikacji i zgłaszania zdarzeń nadzwyczajnych, jakkolwiek z założenia dobra, może wywoływać wśród członków organizacji skrajnie różne postawy, od euforii i zadowolenia po wątpliwości co do zasadności podejmowanego wdrożenia. W tym ostatnim przypadku, jak potwierdzają obserwacje, przyczyną może być nie tyle brak akceptacji dla samej idei usprawnienia procesu, ile fakt niskiego poziomu kompetencji i biegłości w posługiwaniu się daną technologią. Zjawisko to obserwować można było w okresie pandemii C-19. W konsekwencji wprowadzonych ograniczeń i restrykcji koniecznym było, w wielu przypadkach, przejście na tryb pracy zdalnej lub hybrydowej. Fakt ten wymuszał na wielu pracownikach konieczność uczenia się posługiwania różnymi aplikacjami IT dedykowanymi do pracy zdalnej. Jak wynika z badań, zaistniała potrzeba, jakkolwiek powszechnie rozumiana i akceptowana, generowała u wielu osób głęboki dyskomfort i poczucie nieprzystosowania do szybko i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości²⁹³. Powyższe skłania do stwierdzenia, iż wprowadzenie zaawansowanego technologicznie rozwiązania może potencjalnie zwiększyć efektywność pracy zespołu, ale nie zapewni automatycznie pozytywnych i wartościowych relacji między członkami tego zespołu. W konsekwencji wdrożenia między pracownikami dochodzić może do częstych interakcji, jednak nie będą one gwarantować efektu kreowania relacji prowadzących do partnerstwa i zaistnienia więzi.

Podsumowując, w kontekście zarządzania relacjami z pracownikami i kulturą organizacyjną artefakty fizyczne, jak przytoczone rozwiązania technologiczne, choć niezbędne, stanowią jedynie narzędzia ułatwiające pewne procesy, ale niegwarantujące sukcesu w zarządzaniu relacjami z pracownikami. Istotne jest zrozumienie, iż technologia to tylko jeden z wielu elementów składających się na efektywną współpracę w organizacji.

²⁹³ M. Adamski, *Wpływ ograniczeń C-19, na realizację strategii konkurencji przez organizacje* (badania własne), PMConsulting Sp. z o.o., Warszawa 2020-21.

2.2.2.1. Modele kultury organizacyjnej w kontekście ZRzP

Współczesna nauka dostarcza wielu różnych koncepcji modeli kulturowych, funkcjonujących w organizacji. Dlatego zasadne jest postrzeganie kultury organizacyjnej przez pryzmat określonych wymiarów, które charakteryzują funkcjonowanie jednostki w organizacji. W perspektywie relacyjności i koncepcji ZRzP warto przywołać wymiary kulturowe wskazane w trzech kolejnych modelach: G. Hofstede, R.R. Gestelanda oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera.

Każdy z proponowanych wymiarów zdefiniowany jest parą przeciwnych do siebie pojęć mających charakteryzować dany wymiar.

Pierwszy model²⁹⁴ zawiera propozycję czterech par w zakresie kolejnych wymiarów:

- indywidualizm/kolektywizm jako manifestacja postawy wobec grupy,
- dystans władzy (duży/mały) jako przestrzeń pomiędzy podwładnymi a przełożonymi,
- męskość/kobiecość jako wyraz ról społecznych, jakie funkcjonują w danej organizacji,
- akceptacja niepewności (duża/mała) jako czynnika wpływającego na zachowania i gotowość działania.

W przypadku drugiego modelu²⁹⁵ proponowane są także cztery pary pojęć, jednak uwzględniające nieco odmienne wymiary:

- powściągliwość/ekspresyjność jako wyraz postawy w procesie komunikacji,
- propartnerskość/protransakcyjność jako kierunek stosunków międzyludzkich,
- ceremonialność/nieceremonialność jako stosunek do hierarchii i statusu społecznego,
- mono- i polichroniczność jako stosunek do pojęcia czasu.

Ostatni, z modeli dostarcza szerszy zakres wymiarów²⁹⁶:

- uniwersalizm/partykularyzm jako wyraz stosunku do ludzi, relacji, norm,
- indywidualizm/kolektywizm jako postawa wobec grupy,
- powściągliwość/emocjonalność jako zachowanie,

²⁹⁴ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

²⁹⁵ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002.

²⁹⁶ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- wycinkowość/całościowość jako sposób postrzegania danej sytuacji/zjawiska w odniesieniu do zjawisk towarzyszących i otaczającej rzeczywistości,
- aktualny status/przypisywanie statusu jako miara sukcesu społecznego.

Wszystkie powyżej wskazane modele w różnym stopniu charakteryzują takie zjawiska, jak umiejętność pracy zespołowej lub indywidualnej, identyfikowanie się pracowników z organizacją, lojalność, gotowość do brania odpowiedzialności, kreatywność i innowacyjność, gotowość do konfliktu, proaktywność itd., aby wymienić niektóre.

W aspekcie relacyjności i ZRzP jako jedne z najistotniejszych wymiarów jawią się, wskazane przez G. Hofstede, kolektywizm/indywidualizm oraz dystans władzy. Pierwszy z wymienionych, kolektywizm, wskazuje wprost na kluczowe znaczenie umiejętności dostosowania się do grupy i funkcjonowania w grupie. Zdolność ta w kulturach kolektywistycznych jest niewątpliwie czynnikiem regulującym funkcjonowanie w danej społeczności²⁹⁷. Przeciwny do niego indywidualizm kładzie natomiast nacisk na rozwój sumienia i jego prymat ponad opinią i presją grupy. Istotnymi w tym przypadku są wszelkie normy moralne i zasady jako czynniki warunkujące dokonywane przez jednostkę wybory i podejmowane działania. Drugi z wymiarów to dystans władzy²⁹⁸, pojęcie występujące w literaturze jako *emocjonalna przestrzeń oddzielająca podwładnych od przełożonych*. W perspektywie zarządzania relacjami wskazuje na poziom akceptacji w odniesieniu do rozkładu władzy, pozycji społecznej i majątku wyrażanych przez mniej wpływowych członków organizacji (podwładnych)²⁹⁹. Im większy dystans władzy na poziomie grupy/zespołu, organizacji, społeczności, narodu, tym większe przyzwolenie podwładnych dla silnej centralizacji, normatywno-nakazowego stylu przewodzenia, hierarchiczności, z której wynika prawo przywilejów i benefitów dla zajmujących wyższą pozycję. Ważne jest, iż samo przywództwo, w takiej perspektywie, wiąże się z wykonywaniem *władzy*. Tutaj rozumianej jako możliwość kontrolowania przez mniejszość zasobów uważanych powszechnie za atrakcyjne i pożądane, w procesach budowania relacji społecznych (relacyjnych)³⁰⁰.

²⁹⁷ J. Moczyłowska, M. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako...*, op. cit.

²⁹⁸ M. Mulder, *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications*, w: *European Contributions to Organization Theory*, G. Hofstede, M.S. Kasseem (eds), Van Gorcum, Assen, Neth. 1976.

²⁹⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York 2010.

³⁰⁰ B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1998.

Kolejny, warty omówienia, wymiar wskazany przez G. Hofstede to męskość/kobiecość. O ile męskość, w wymiarze kultury organizacyjnej, uznawana jest za czynnik motywujący do ambitnych zadań, budujący poczucie osobistej satysfakcji, w konsekwencji dający możliwość wysokich zarobków, awansu i zdobycia uznania, o tyle kobiecość w większym stopniu kojarzona jest z prorelacyjnością, kształtowaniem dobrej atmosfery w pracy, poczuciem wspólnoty jako wartości istotniejszej niż konkurowanie i rywalizacja. Ostatecznie G. Hofstede postuluje, iż atrybutami kobiecej kultury organizacyjnej jest harmonia i solidaryzm, co bezpośrednio przekłada się na jakość ZRzP³⁰¹. Wymiar akceptacji niepewności przejawia się m.in. gotowością do akceptacji zdarzeń nieplanowanych, które stanowią sedno współczesnego zarządzania ryzykiem. Niski poziom akceptacji niepewności, czy nawet całkowity jej brak, wyklucza efektywne działanie zarówno w perspektywie działań zapobiegawczych/naprawczych, jak i wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości. Wymiar ten silnie rezonuje ze zjawiskiem zmiany, determinując zachowania i postawy zarówno na poziomie jednostek, jak i całych zespołów. W ujęciu systemowym niski poziom akceptacji dla niepewności może także przejawiać się skłonnością do nadmiernego rozbudowywania wszelkich regulacji, procedur i instrukcji. Zjawisko to niewłaściwie identyfikowane i zarządzane może prowadzić do wykształcenia się czegoś na wzór nabytej bezradności członków organizacji, oczekujących instruowania i wiodącej roli przełożonego na każdym etapie realizowanych zadań. Konsekwencją tego będzie niski poziom samodzielności pracowników, brak kreatywności w podejściu do powierzanych im zadań oraz, często wskazywany, brak zaangażowania, a to wprost wpływa na gotowość do nawiązywania, budowania i rozwijania relacji wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych. Wysoki poziom akceptacji niepewności nie stanowi oczywiście 100% antidotum na wszystkie wymienione powyżej zagrożenia, niemniej przyczynia się do większej efektywności działania poprzez tolerancję i gotowość podejmowania działań i zadań słabo strukturalizowanych, czy też w warunkach zmiany i chaosu, gdzie struktury organizacyjne nie są w pełni ukonstytuowane, a procesy ukształtowane. Szczególna wartość wynikająca z wysokiego stopnia akceptacji niepewności znajduje swoje potwierdzenie w wielu modelach businessowych, np. typu start-up, charakteryzujących się często nader ograniczoną strukturą organizacyjną, gdzie większość

³⁰¹ A. Kisil, J. Moczydłowska, *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*, w: „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2014, nr 4, s. 157-170.

zachodzących procesów podlega dynamicznemu modelowaniu w odpowiedzi na osiągnięte w danym momencie wyniki. Poziom akceptacji niepewności to także jeden z kluczowych czynników wpływających na postrzeganie konfliktu jako przestrzeni wyrażania odmiennych opinii, wartości i zasad. Wysoki lub niski poziom będzie wprost przekładał się na gotowość do polemiki i wchodzenia w twórczy spór, w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań. Konkludując, dopuszczalnym wydaje się przyjęcie założenia, iż wyższy poziom akceptacji niepewności przyczynia się do wzrostu i rozwoju relacyjności w organizacji.

Przechodząc do kolejnego modelu kultury organizacyjnej R.R. Gestelanda, warto zwrócić uwagę na wymiar *ceremonialność/nieceremonialność*. Proponowany jako czynnik różnicujący relacje wewnątrzorganizacyjne odnosi się do statusu i pozycji partnerów, poziomu szacunku wobec osób zajmujących wyższą pozycję w strukturze organizacyjnej czy społecznej, a także znajomości rytuałów i ceremonii w relacjach interpersonalnych³⁰². W ramach tego samego modelu, jako mogący istotnie wpływać i kształtować relacje w organizacji, należy wskazać wymiar *ekspresyjność/powściągliwość*. Wymiar ten nabiera szczególnego znaczenia, przez wzgląd na swoją funkcję w procesach komunikacji interpersonalnej, postrzegania przez strony zjawiska konfliktu, a w konsekwencji rozwiązywania kwestii spornych. Nie mniej ważnym i krytycznym jako wyraz kierunku relacji między stronami pozostaje wymiar: *protransakcyjność/propartnerskość*. Co ciekawe, kultury propartnerskie nie potwierdzają wysokiego poziomu swojej relacyjności, przejawiającego się szczególnie wysoką gotowością do nawiązywania nowych kontaktów – otwartością na nie. Zachowują one tendencję do koncentrowania się na relacjach już istniejących, funkcjonowania w znanej sobie sieci i strukturze. Paradoksalnie, to organizacje o charakterze protransakcyjnym, z racji silnej orientacji na poszukiwanie i eksplorowanie możliwości rozwoju i wzrostu, wykazują większą gotowość i otwartość na zawieranie nowych relacji³⁰³. W perspektywie ZRZP na uwagę zasługuje także wymiar postrzegania czasu, który w koncepcji R.R. Gestelanda znajduje swoją ekspozycję w ujęciu mono- i polichronicznym. W przypadku pierwszego podejścia istotnym czynnikiem jest jednostka czasu, *chronos*³⁰⁴, a co za tym idzie, w kulturach monochronicznych szczególną wagę przywiązuje się do punktualności, dyscypliny czasowej, wszelkich harmonogramów, planowania

³⁰² R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, op. cit.

³⁰³ A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w sieci...*, op. cit.

³⁰⁴ I. Majewska-Opiełka, *Gra o czas*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2016.

itd. Kwantyfikatorami jakości relacji w tym przypadku będzie akceptowanie i przestrzeganie wynikających z tego norm i zasad funkcjonowania. W kulturach polichronicznych wymiar czasu jawi się bardziej w ujęciu *kairos*³⁰⁵, czasu właściwego, jakościowo istotnego, którego miarą jest siła doświadczenia i doświadczania, także relacji z innymi. Powyższe koncepcje, zarysowane w znacznym uproszczeniu, wskazują na istotną funkcję i znaczenie postrzegania czasu w nawiązywaniu i budowaniu relacji. Wskazanie jednego, właściwego podejścia mono- czy polichronicznego jest niemożliwe, podobnie jak omawiane wcześniej podejście protransakcyjne czy propartnerskie. Każda z opcji niesie ze sobą określone ryzyka (szanse i zagrożenia). Niemniej wielowymiarowość, a co za tym idzie inkluzywność pojęcia czasu, czyni uprawnionym założenie, iż wymiar ten ma istotny wpływ na tworzenie i budowanie relacji, a co za tym idzie na ZRzP, gdzie sposób postrzegania i stosunek do pojęcia czasu wpływał będzie na poziom gotowości i stopień zaangażowania każdej jednostki w realizowane zadania.

W ostatnim z omawianych modeli, siedmiowymiarowym modelu Trompenaarsa i Hampdena-Turnera, uwagę zwraca niewystępujący wcześniej wymiar *całościowość/wycinkowość*³⁰⁶. Wymiar ten należy rozumieć jako kontekst, w jakim funkcjonują strony relacji. W kulturach o wysokiej dyfuzji (ang. *diffuseness*) ludzie skupiają się na budowaniu relacji i zaufania, można powiedzieć, że funkcjonują w perspektywie całościowej. Natomiast w kulturach o tzw. wysokiej specyficzności (ang. *specificity*) ludzie oddzielają swoje relacje osobiste od zawodowych i skupiają się na konkretnych celach i zadaniach, funkcjonując zgodnie z założeniami modelu w perspektywie wycinkowej. Podobnie jak w przypadku wymiaru *protransakcyjność/propartnerskość* należy zauważyć, iż gotowość do głębszych, bardziej złożonych relacji, choć wydaje się szczególnie pożądana i wartościowa dla organizacji, może przyczyniać się do hermetyczności (zamykania się) i autoizolacji danej grupy czy zespołu. W konsekwencji wymiar ten silnie wpływa na standardy komunikacyjne i może stanowić wyzwanie w zarządzaniu zespołami i strukturami rozproszonymi, w tym zróżnicowanymi kulturowo.

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym, a różne modele potwierdzają jej złożoność, a często niejednoznaczność. Celem nadrzędnym powinno być tworzenie kultury organizacyjnej, w której pracownicy czują się szanowani i doceniani, a stosowane rozwiązania

³⁰⁵ Ibidem.

³⁰⁶ J. Moczydłowska, M. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako...*, op. cit.

technologiczne i narzędzia przyczyniają się do kreowania korzystnych warunków pracy. Przyjęte i realizowane polityki personalne i procedury powinny zapewnić skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, co będzie się przyczyniać do kształtowania pozytywnych relacji między pracownikami a organizacją oraz wpływać na rozwój pracowników i osiągnięcie celów organizacji³⁰⁷.

2.2.3. Komunikacja – trzecia determinanta ZRzP

Komunikacja w organizacji jest niewątpliwie spoiwem jej struktury, zachodzących w niej procesów i powstających relacji. Komunikacja to nie tylko proces wymiany danych i informacji pomiędzy stronami, znajdujący swój wyraz w werbalnym i niewerbalnym przekazie. Komunikacja to także postawa i nastawienie, jakie reprezentują strony w tym procesie. Gotowość lub jej brak do nadania lub przyjęcia komunikatu będzie wpływać na przebieg całego procesu komunikacji. Nastawienie emocjonalne, założenia i przekonania stron, tak względem siebie, jak i przekazywanych treści, wpływają często na rezultaty procesu komunikacji, zanim jeszcze zostanie zwerbalizowana konkretna treść. Tym samym zrozumiałe jest, iż funkcja i znaczenie komunikacji w organizacji od wielu lat pozostaje przedmiotem badań i analiz zarówno przedstawicieli nauk o zarządzaniu, jak i zainteresowania praktyków zarządzania, menadżerów, także doradców i konsultantów wielu organizacji. Mnogość dostępnych opracowań tematycznych, analiz traktujących o istocie komunikacji, w różnych perspektywach, skłania do zwrócenia uwagi na te aspekty, które nie są tak jednoznaczne, a jak wskazują najnowsze badania, silnie wpływają i kształtują procesy relacyjne w organizacji. Jednym z takich zjawisk, stanowiącym obecnie poważne wyzwanie dla wszystkich organizacji bez względu na ich specyfikę i charakter prowadzonej działalności, jest zjawisko tzw. *epidemii ciszy* (ang. *silent epidemic*).

2.2.3.1. Epidemia ciszy w perspektywie ZRzP

Szczególne znaczenie zjawiska *epidemii ciszy* (EC) wynika z faktu jego silnego oddziaływania, wywołującego stopniową erozję i dewaluację kapitału relacyjnego każdej organizacji. Co ważne, proces ten w wielu przypadkach zachodzi niezauważalnie, skutecznie maskując się i przyjmując postać nieodbiegających od normy zachowań i zjawisk. We właściwym zrozumieniu zjawiska EC pomocne będzie odwołanie się do genezy

³⁰⁷ R.J. Burke, *The future of HRD: Towards a blended learning practice*, „International Journal of Human Resource Development and Management”, 2004, Volume 4, Issue 3/4.

samego pojęcia. Od lat 70. ubiegłego wieku pojęcie EC pojawia się w wielu publikacjach jako opis zjawiska występującego w skrajnie różnych środowiskach i przestrzeniach społecznych. Choć można spotkać zamienne określenia i nazwy tego zjawiska, jak *epidemia milczenia*, *choroba komunikacyjna*, *martwa cisza*, zawsze niesie ono ze sobą negatywne konsekwencje dla organizacji. Uwagę na to zjawisko zwrócił w swoich pracach, już w latach 70. minionego wieku, amerykański psycholog społeczny J.J. Lynch. Badacz zjawiska samotności i izolacji społecznej oraz ich wpływu na komunikację i zdrowie psychiczne jednostki ludzkiej. Jak wynika z jego obserwacji, wielu pacjentów kardiologicznych i onkologicznych unika mówienia o stanie swojego zdrowia, co prowadzi do ich izolacji społecznej i braku wsparcia. Powstające w konsekwencji zjawisko ciszy dotyczy zarówno samych pacjentów, ich rodzin, jak i personelu medycznego, obejmując stopniowo swoim zasięgiem znaczącą część danej społeczności. Jako bezpośrednią przyczynę J.J. Lynch wskazywał brak umiejętności i gotowości personelu medycznego do komunikowania się w jasny i uczciwy sposób z pacjentami. Unikanie dyskusji o chorobie, leczeniu, skutkach ubocznych i rokowaniach prowadzić miało w jego ocenie do poczucia bezsilności pacjentów, a w konsekwencji braku zaangażowania do współdziałania na kolejnych etapach leczenia³⁰⁸.

Choć powyższe może wydawać się odległe od obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, spostrzeżenia i wnioski J.J. Lyncha zostały szybko zauważone i odniesione do jakości i efektywności wielu procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Jednym z pierwszych, który zwrócił szczególną uwagę na zjawisko EC w powyższym kontekście, był E. Schein³⁰⁹. W swoich publikacjach wskazywał on na tendencję pracowników do niezgłaszania i nieomawiania problemów związanych z realizowanymi zadaniami. Zjawisko to w różnym stopniu występowało zarówno w relacji z przełożonymi, jak i pomiędzy współpracownikami. We wnioskach ze swoich badań E. Schein zwracał uwagę na szczególne wyzwanie, jakim jest dla pracowników mówienie o osobistych potrzebach, w kontekście funkcjonowania w organizacji i artykułowaniu kluczowych, istotnych w tym zakresie, kwestii i wartości³¹⁰. Stan taki często generuje w organizacji atmosferę, która przyczynia się do problemów w zakresie umiejętności

³⁰⁸ J.J. Lynch, *The broken heart: The medical consequences of loneliness*, Basic Books, New York 1976.

³⁰⁹ E.H. Schein, P. Schein, *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, Hoboken 1985.

³¹⁰ E.H. Schein, P.A. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, Hoboken 2016.

formułowania i zadawania pytań, te zaś pozostają kluczowym narzędziem twórczego i efektywnego poszukiwania rozwiązań oraz wymiany doświadczeń³¹¹. O ile E. Schein wskazywał na wyzwanie, jakim jest dla pracowników identyfikacja i mówienie o wartościach własnych i sprawach osobście ważnych, o tyle K. Cameron w swoich badaniach wskazywał na aspekt powstrzymywania się pracowników od wyrażania negatywnych, jak i pozytywnych opinii³¹². Wypowiedzi i opinie negatywne często dzielą ludzi, prowadząc do rozłamu w relacjach. Naturalnym wobec tego jest unikanie, lub takie kreowanie przekazu, aby niósł on ze sobą jak najmniejsze ryzyko przykrych konsekwencji. Zgodnie z postulatem K. Camerona dochodzi jednak do sytuacji, kiedy pracownicy unikają wyrażania zarówno opinii negatywnych, jak i pozytywnych w danym temacie. Ten swoisty paradoks znalazł swoje potwierdzenie, także we wnioskach badawczych A. Edmondson. Pracownicy unikają wyrażania opinii tak negatywnych, jak i pozytywnych, a stan taki prowadzi ostatecznie do zaniechania przez pracowników wchodzenia w głębsze interakcje i dzielenia się jakimikolwiek opiniami. W konsekwencji tworzy to klimat organizacyjny niesprzyjający wymianie doświadczeń, współdzieleniu wiedzy, jak i budowaniu właściwych relacji, ostatecznie wpływając destruktywnie na kulturę organizacyjną³¹³. Ograniczając się jedynie do trzech przytoczonych powyżej autorów i ich badań, można stwierdzić, iż EC jest zjawiskiem wieloaspektowym, dotyczącym postaw i zachowań społecznych, determinowanym wieloma zmiennymi, od cech osobniczych jednostki począwszy, przez kulturę organizacyjną, na uwarunkowaniach natury systemowej skończywszy.

2.2.3.2. Przyczyny i czynniki determinujące zjawisko EC w organizacji

Szukając przyczyn i czynników potencjalnie generujących zjawisko EC w organizacji, można wyodrębnić co najmniej dwa źródła i główne obszary ich występowania. Pierwsze źródło to obszar systemowy³¹⁴, drugie nato-

³¹¹ Ibidem.

³¹² K.S.Cameron, B.P. Owens, W.E. Baker, D.M. Sumpster, *Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance*, „Journal of Applied Psychology”, 2016, Volume 101, Issue 1, s. 35-49.

³¹³ A. Edmondson, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, Cornell University 1999, Volume 44, Issue 2, pp. 350-383, <http://www.jstor.org/stable/2666999>

³¹⁴ S.J. Ashford, *The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use*, „Journal of Organizational Behavior”, Volume 14, Issue 3, 1993, s. 201-24; G.A. Okhuysen, K.M. Eisenhardt, *Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility*, „Organization Science”, 2002, Volume 13, Issue 4, s. 370-386.

miast to obszar psychospołeczny³¹⁵. Obszar systemowy i występujące w nim czynniki wynikają wprost z modelu organizacji, jej struktury, mechanizmów i kanałów komunikacji, zachodzących procesów i obowiązujących procedur. Wśród czynników systemowych znajdzie się także infrastruktura techniczna mająca zapewnić efektywną wymianę informacji i przepływ danych w obrębie organizacji. Tym samym braki w tym zakresie mogą blokować, a nawet uniemożliwiać jakąkolwiek komunikację wewnątrz organizacji, wpływając tym samym na procesy relacyjne. Centralnym punktem w tym obszarze jest organizacja jako system wzajemnych powiązań i zależności. Zasadnym jest wobec powyższego wniosek, iż wszelka infrastruktura techniczna i stosowane procedury, usprawniając wymianę danych i informacji, przyczyniają się do kreowania relacji pomiędzy członkami organizacji. Jednak same rozwiązania systemowe, choć niezbędne, nie zagwarantują oczekiwanej efektywności procesów komunikacji, o ile uczestnicy tych procesów na poziomie psychospołecznym wyrażając swoje opinie, udzielając feedbacku, czy zwracając uwagę na mylność i niedorzeczność przedstawianych koncepcji, nie będą mieli elementarnego poczucia bezpieczeństwa i zaufania. To właśnie psychologiczne i społeczne aspekty pracy oraz relacji interpersonalnych stanowią drugi z obszarów, w którego obrębie potencjalnie występuje zjawisko EC w organizacji. W tej grupie czynników centralnym punktem jest człowiek z całą swoją emocjonalnością i wynikającą z tego złożonością. Szukając rozwiązań zapobiegających występowaniu zjawiska EC, można przyjąć, iż czynniki obszaru systemowego w wielu przypadkach wymagają „jedynie” sprawności organizacyjnej, zdecydowanych decyzji na poziomie zarządczym lub administracyjnym i wprowadzania konkretnych rozwiązań systemowych (procedur, zmiany systemów i standardów komunikacji itp.). Większe wyzwanie stanowi drugi obszar, tj. warstwa psychospołeczna. Jest ona bardziej złożona i dotyka przede wszystkim kwestii postaw, przekonań i wartości obowiązujących zarówno w danej organizacji, jak i wynikających z osobistych doświadczeń każdej jednostki. Dla właściwego zrozumienia tego aspektu pomocnym jest odwołanie się do koncepcji *ryzyka interpersonalnego* E. Goffmana. Autor wskazuje, iż jako istoty ludzkie bezustannie staramy się wpływać na to, jak jesteśmy

³¹⁵ J.R. Detert, E.R. Burris, *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?*, „The Academy of Management Journal”, 2007, Volume 50, Issue 4, s. 869-84; E.W. Morrison, F.J. Milliken, *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, „The Academy of Management Review”, 2000, Volume 25, Issue 4, s. 706-25.

postrzegani przez innych. Robimy to poprzez regulowanie i kontrolowanie informacji, które ujawniamy w społecznych interakcjach³¹⁶. Zgodnie z tą koncepcją każda jednostka ludzka od najmłodszych lat uczy się dokonywać swoistej kalkulacji, co się opłaca, a co nie, w kontekście budowania relacji z otoczeniem. Kalkulacja ta prowadzi do coraz bardziej zaawansowanych form modelowania i dostosowywania własnych zachowań do oczekiwań i wymagań otoczenia. Ramy i kierunek tej kalkulacji zależą od bilansu potencjalnych zysków i strat, jakie może ponieść jednostka, wyrażając swoją opinię, podejmując lub nie określone działanie. Często konsekwencją powyższego jest stosowana, mniej lub bardziej świadomie, *auto-cenzura*, która wobec niepewności co do reakcji współpracowników lub przełożonych przejawia się unikaniem wyrażania przez pracowników własnych opinii³¹⁷. Badania i analizy A. Edmondson wskazują, iż motywy takiego postępowania w szczegółach mogą być różne, jednak czynnikiem wspólnym pozostaje poczucie *bezpieczeństwa psychologicznego* (BP) jako fundament efektywnej komunikacji i wyrażania lub nie opinii przez pracowników³¹⁸. Wysoki poziom BP wśród pracowników sprzyja także uczeniu się, wymianie wiedzy i adaptacji w zespołach³¹⁹. Kiedy pracownicy mają poczucie BP, są bardziej skłonni dzielić się swoimi pomysłami, zgłaszać problemy oraz podejmować ryzyko w celu znalezienia rozwiązania. Poczucie BP buduje przekonanie pracowników, iż ich głos jest ważny i szanowany, co wpływa pozytywnie na budowanie więzi i ich lojalności wobec organizacji. Jakkolwiek poczucie BP dotyczy jednostek, to kształtuje się ono przede wszystkim na poziomie zespołów, a w konsekwencji obejmuje poziom całej organizacji³²⁰. BP należy rozumieć jako cechę kultury organizacyjnej, pozwalającą na wyrażanie wszelkich opinii (pozytywnych i negatywnych) w perspektywie realizowanych zadań i celów, bez poczucia strachu czy lęku co do ewentualnych konsekwencji. BP nie należy jednak mylić z pobłażliwością czy przyzwoleniem na zaniedbania, brak profesjonalizmu, czy zwykłe awanturnictwo i niczym nieuzasadnioną pseudoasertyw-

³¹⁶ E. Goffman, *Człowiek w teatrze codziennego życia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1959.

³¹⁷ J.R. Detert, A.C. Edmondson, *Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work*, w: „Academy of Management Journal”, 2011, Volume 54, Issue 3, s. 461-488.

³¹⁸ A.C. Edmondson, *Psychological Safety and Learning...*, op. cit.

³¹⁹ A.C. Edmondson, Z. Lei, *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 2014, Volume 1, s. 23-43

³²⁰ Ibidem.

ność. Działania podejmowane w ramach ZRzP powinny uwzględniać cele przyczyniające się do maksymalizacji BP, poprzez minimalizowanie *strachu* na poziomie interpersonalnym. To w konsekwencji przyczyniać się będzie do maksymalizacji efektów pracy zespołów i całej organizacji³²¹.

Przywołana powyżej koncepcja ryzyka interpersonalnego E. Goffmana, obok bezpieczeństwa psychologicznego, wskazuje także na istotny aspekt *zaufania* jako kolejnego czynnika silnie wpływającego na procesy komunikacyjne i relacje. Fukuyama wymienia *zaufanie* jako kluczowy czynnik warunkujący i kształtujący każdą kulturę organizacyjną, zarówno na poziomie jednostek, jak i całych społeczności³²². W jego opinii w społecznościach o niskim poziomie zaufania dominuje niechęć do wchodzenia we wszelkie relacje zarówno na linii ze współpracownikami i podwładnymi, jak i przełożonymi. Natomiast, w społecznościach o wysokim poziomie zaufania obserwować można kształtowanie się silnych więzi i pozytywny klimat współpracy. Podejście takie znajduje swoje potwierdzenie także w pracach innych przedstawicieli nauk o zarządzaniu, którzy identyfikują zaufanie jako fundament i punkt wyjścia do budowania wartościowej kultury organizacyjnej, a także czynnik integrujący członków organizacji wokół celów i zadań³²³.

Podsumowując, komunikacja odgrywa niewątpliwie kluczową rolę w budowaniu relacji z pracownikami, silnie wpływając na poziom ich lojalności wobec organizacji. Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego pracowników warunkuje ich gotowość do podejmowania ryzyka interpersonalnego, a to z kolei wyraża się w bardziej otwartej, uczciwej i efektywnej komunikacji pomiędzy członkami organizacji. Pracownicy, którzy czują się akceptowani i szanowani, są bardziej skłonni do wyrażania swoich obaw i wątpliwości. Poprzez aktywną komunikację dzielą się swoimi pomysłami oraz konstruktywnie rozwiązują problemy. To z kolei umożliwia przełożonym lepsze zrozumienie potrzeb pracowników i odpowiednie dostosowanie do nich, realizowanych polityk i podejmowanych działań personalnych. Tym samym, komunikacja przyczynia się do budowania więzi i wzmacniania lojalności między stronami.

³²¹ D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F.Gino, *Is Yours a Learning Organization?*, Harvard Business Review, 2008, Volume 86, Issue 3.

³²² F. Fukuyama, *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.

³²³ A. Osterwalder, S. Mastrogiamo, *High-Impact Tools for Teams: 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2021, s. 22-23.

2.3. ZRzP – Korzyści i rezultaty wdrożenia

Korzyści wynikające z wdrożenia koncepcji ZRzP należy rozpatrywać co najmniej w trzech głównych perspektywach; organizacyjnej, osobistej i wspólnej. Każda z perspektyw niesie ze sobą inne wartości. Analizując zapisy zawarte w tabeli poniżej, wszystkie wartości pozostają ze sobą powiązane i warunkują się wzajemnie³²⁴.

Tabela nr 1

Perspektywa organizacyjna	Perspektywa osobista	Perspektywa wspólna
Kształtowanie spójnej kultury organizacyjnej, uwzględniającej cele strategiczne organizacji i wartości jej członków.	Wsparcie procesów uczenia się, doskonalenia zawodowego i rozwoju osobistego.	Koncepcja pracy zespołowej (<i>teaming</i>).
Rozwój i skuteczne zarządzanie wiedzą, minimalizacja zakłóceń informacyjnych (<i>fake message</i>).	Precyzyjne i czytelne kryteria oceny efektywności i zaangażowania.	Wzrost znaczenia konfliktu jako kreatywnego źródła rozwoju.
Wysoki poziom retencji poprzez stabilizację zatrudnienia i działania prolojalnościowe.	Programy motywacyjne i działania angażujące, adekwatne do celów organizacji i jednocześnie uwzględniające osobiste potrzeby i ambicje pracowników.	Identyfikacja kompetencji transferowych pracowników i kapitału nieujawnionego organizacji.
Kształtowanie i rozwijanie relacji z interesariuszami wewnątrz organizacji.	Osiągnięcie skutecznej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.	Optymalizacja procesów HR związanych z negocjacjami i uzgodnieniami zbiorowymi.

³²⁴ K. Gałęzowska, J. Knop, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, praktyki*, PWE, Warszawa 2015, rozdział IX; T. Szlichta, *Wymiana wiedzy w organizacji. Studium przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 10-26; M. Kołodziejczak, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 118-121, 144-145; J. Stasiak-Betlejewska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 66, 87, 93; A. Wasiluk, A. Tomaszuk, *Organizacja w...*, op. cit.

Perspektywa organizacyjna	Perspektywa osobista	Perspektywa wspólna
Skuteczne procedury rekrutacji i efektywne strategie <i>employer branding</i> .	Stworzenie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego i gotowość do podejmowania ryzyka w relacjach interpersonalnych oraz wyrażania odmiennych opinii.	Wzrost efektywności i transparentności komunikacji wewnętrznej.
Rozwój potencjału antykryzysowego i odtwórczego organizacji (wyższa motywacja i zaangażowanie pracowników).		Koherencja celów i wartości pracowników z celami i wartościami organizacji.

Implementacja koncepcji ZRzP nie tylko wzmacnia lojalność pracowników wobec organizacji, ale także stwarza warunki do aktywnej wymiany wiedzy i doświadczenia, która jest kluczowa dla dynamiki procesów innowacyjnych, podnoszenia jakości pracy oraz procesu ciągłego uczenia się w organizacji³²⁵. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż w ramach tego procesu pracownicy redystrybuują również takie niematerialne zasoby, jak zaufanie, o którym była mowa wcześniej. Stanowią one podstawę kształtowania kultury organizacyjnej oraz mają bezpośredni wpływ na poziom satysfakcji pracowników z podejmowanych działań³²⁶. Jak wynika z wielu

³²⁵ H. Osuchowska-Kożuch, *Kapitał ludzki i jego wpływ na rozwój organizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2017, nr 5/10, s. 128-141; G. Szulanski, 1996, *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, 1996, nr 17, s. 2, 27-43; McKinsey & Company, 2001, *The war for talent*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-war-for-talent>; M.T. Hansen, *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, „Administrative Science Quarterly”, 1999, Volume 44, Issue 1, s. 82-111.

³²⁶ D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, 1993, Volume 71, Issue 4, 78-91; P.M. Senge, *The leader's new work: Building learning organizations*, „Sloan Management Review”, 1993, Volume 32, Issue 1, 7-23; C. Zook, *Repeatable: Building Enduring Businesses for a World of Constant Change*, Public Affairs, New York 2017.

badań i analiz, zasoby te przekładają się pośrednio na wyniki finansowe (ekonomiczne) organizacji³²⁷.

W perspektywie przedstawionych powyżej korzyści i rezultatów koncepcja ZRzP staje się logiczną konsekwencją rosnącej roli człowieka i kapitału ludzkiego w organizacji, coraz częściej postrzeganego jako czynnik przewagi konkurencyjnej, w kategoriach strategicznych³²⁸. To nadaje koncepcji ZRzP znaczenie strategiczne w organizacji, a jako model kształtowania i rozwijania kapitału relacyjnego organizacji niewątpliwie pozwala sprostać współczesnym filozofiom i modelom zarządzania³²⁹.

2.4. Źródła kryzysu i błędy w ZRzP

Mówiąc o korzyściach wynikających z wdrożenia i realizowania koncepcji ZRzP w organizacji, należy również zwrócić uwagę na zagrożenia i źródła kryzysu, które potencjalnie mogą wystąpić w obszarze relacji z pracownikami. Złożoność tego zjawiska i niejednoznaczność powodują błędne założenie, iż o kryzysie wnioskuje się wyłącznie na podstawie wskaźników finansowych. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa mające ujemny wynik finansowy znajdują się w kryzysie³³⁰. Analogicznie, nie zawsze pozytywny wynik finansowy wskazuje na prawidłowy rozwój. Prawda, szczególnie w perspektywie relacji z pracownikami, ukryta jest pomiędzy różnymi czynnikami, które wpływają na lojalność pracowników względem organizacji, a w konsekwencji poziom retencji. Rysunek nr 1 obrazuje kluczowe czynniki wpływające na postawę i lojalność (pozostanie w organizacji) pracowników. Dyskusyjnym może pozostawać skala i zakres zaproponowanych kategorii, istotna jest jednak konkluzja: niewystarczające działania w jednym lub kilku ze wskazanych obszarów mogą skutkować potencjalnym kryzysem

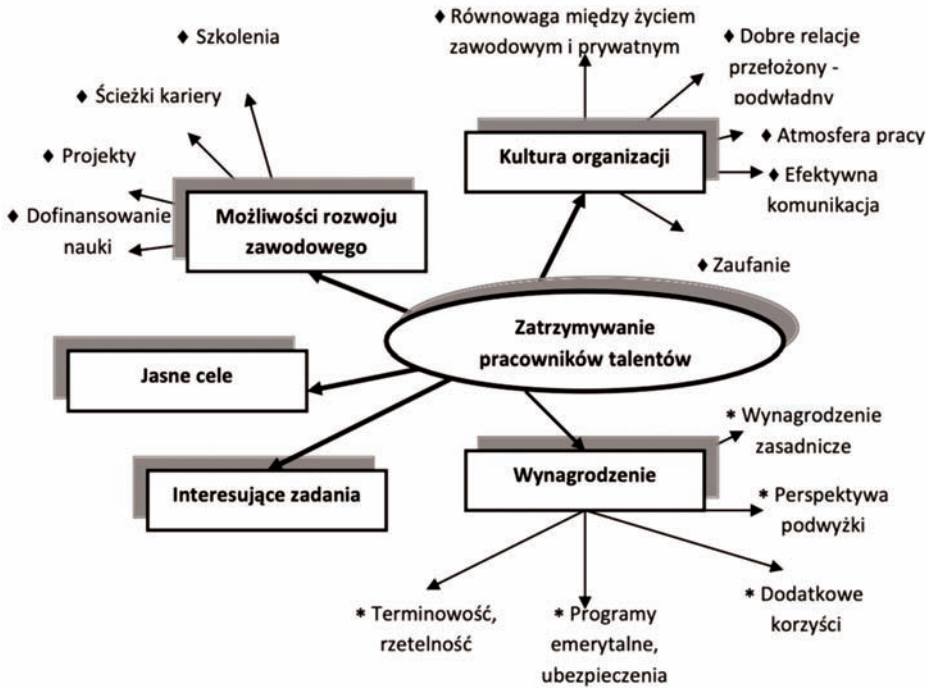
³²⁷ A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2007, s. 15-22; J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. „Academy of Management Review”, Sage Publication 1998, Volume 23, Issue 2, s. 242-266.

³²⁸ B.E. Becker, M.A. Huselid, *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, 1998, Volume 16, s. 53-101.

³²⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.

³³⁰ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, pod red. S. Partyckiego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 347.

Rysunek nr 1



Źródło: J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, praca zbiorowa pod redakcją S. Partyckiego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 352.

i negatywnymi konsekwencjami, w relacjach z pracownikami, których następstwem dopiero będzie spadek wskaźników finansowych.

Zawężając zaproponowany na rysunku nr 1 zakres czynników generujących potencjalny kryzys w relacjach z pracownikami, jako główne należy wskazać:

1. Stosowanie zasady „równo dla wszystkich” w zarządzaniu wynagrodzeniami.
2. Błędne ograniczanie motywatorów tylko do bodźców materialnych.
3. Brak systematycznych działań diagnostycznych w zakresie monitorowania i bieżącej oceny stanu i dynamiki relacji pracodawca – pracownik.
4. Niedostateczne i nieadekwatne działania w obszarze *employer branding*.

Wszystkie z wymienionych powyżej czterech czynników zawierają się w strukturze przedstawionej na rysunku nr 1, tj. wynagrodzeniach, możliwości rozwoju zawodowego, interesujących zadaniach, czy kulturze organizacyjnej.

Odnosząc się do pierwszego z czynników, stosowania zasady „równo dla wszystkich”, wiele firm w obliczu trudności i problemów ekonomicznych podejmuje działania mające na celu przede wszystkim zmniejszenie kosztów pracy poprzez redukcję zatrudnienia, zatrzymanie lub obniżenie płacy podstawowej, ograniczenie zmiennych składników wynagrodzenia. Praktyka taka podważa jednak idee ZRzP, zorientowane na budowanie więzi emocjonalnych opartych o wzajemny szacunek i zaufanie. Wzajemność w tym przypadku zamieniona zostaje na oczekiwanie, iż pracownik, i tylko on, poniesie konsekwencje trudnej sytuacji i zrezygnuje z części swojego wynagrodzenia. Wdrożenie koncepcji ZRzP oznacza, że nawet jeśli wyniki całej organizacji pogarszają się, musi ona zidentyfikować i odpowiednio nagradzać najefektywniejszych pracowników oraz tych, którzy posiadają kluczowe dla organizacji kompetencje. Zasadna jest koncentracja na najlepszych, najskuteczniejszych pracownikach, tzw. *super-keepers* (zamiennie: *core employees*), tj. pracownikach posiadających kluczowe dla organizacji kompetencje oraz potrafiących je efektywnie wykorzystać³³¹. Kluczowa jest, w takiej sytuacji, zdolność zarządzających i kierujących do identyfikacji tych właśnie pracowników. Istotę mechaniki wynagradzania takich pracowników dobrze oddaje stwierdzenie: „Nie mogąc płacić dobrze wszystkim, przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy”, czyli tym, których kompetencje umożliwią nie tylko przetrwanie kryzysu, ale nawet wzmocnienie organizacji³³². Niestety, wskazanie, kto ostatecznie jest bardziej, a kto mniej wartościowym pracownikiem, z racji swojego etycznego wymiaru często przekracza możliwości menedżerów.

Można stwierdzić, iż drugi ze wskazanych czynników, motywowanie pracowników, w szerokim spektrum działań z i na rzecz organizacji pozostaje przedmiotem niekończących się poszukiwań optymalnego modelu, który uwzględniałby wszystkie zmienne, od aspiracji i ambicji indywidualnych jednostki, na celach i wartościach organizacji skończywszy, przy jednoczesnym zachowaniu racjonalności kosztowej po każdej ze stron. Badania w tym zakresie zaowocowały m.in. dwuczynnikową teorią motywacji F.I. Herzberga³³³. W swoich wnioskach zwraca on uwagę, iż tzw. czynniki higieniczne, do których zasadniczo zaliczał wszelkie bodźce materialne, co najwyżej zabezpieczają pracodawcę przed wystąpieniem

³³¹ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Pay People Right!: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

³³² J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...*, op. cit.

³³³ https://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga.

efektu niezadowolenia z pracy u pracowników. Zgodnie z koncepcją F.I. Herzberga czynnikami motywującymi pozostają tzw. czynniki satysfakcji z pracy: potrzeba osiągnięć, potrzeba uznania, ciekawej pracy, rozwoju, odpowiedzialności. Jak można zauważyć, w znacznej części pokrywają się one z kategoriami czynników przedstawionymi na rysunku nr 1. Pracodawcy powinni dążyć do modelowania systemów motywacyjnych, które stanowić będą atrakcyjną dla pracowników kombinację motywatorów materialnych i niematerialnych³³⁴.

Trzeci ze wskazanych czynników, który bardziej należy traktować jako element strategii i kultury organizacyjnej, wymaga niewątpliwie szeregu działań zarówno w obszarze organizacji procesów badawczych i monitorujących, opracowywania generowanych danych, jak i wprowadzania działań korygujących zgodnie z uzyskanymi wynikami. Badania prowadzone wśród polskich organizacji, mające odpowiedzieć na pytanie o stan relacji z pracownikami, oraz diagnostyki i monitoringu w tym zakresie, dostarczają nader zróżnicowanych wyników³³⁵. I tak J. Moczydłowska w swoich wnioskach badawczych wskazuje, że 75% badanych potwierdziło, iż w ich organizacjach zostały wdrożone elementy tego typu diagnoz, np. w postaci pomiaru poziomu zadowolenia pracowników oraz kierunków ich odpływu do innych organizacji³³⁶. Jednak inne wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę wśród 100 menedżerów uczestniczących w programach MBA w Uczelni Łazarskiego oraz w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN wskazują na zgoła odmienną tendencję: tylko 15% respondentów zadeklarowało, że w ich miejscu pracy prowadzi się monitoring w zakresie dynamiki relacji i takich kategorii, jak satysfakcja pracowników, poczucie zaangażowania, lojalność, zaufanie, poczucie więzi, wizerunek organizacji jako pracodawcy w oczach pracowników. Jak konkluduje J. Moczydłowska, brak wiedzy lub wyrwykowa, powierzchowna wiedza w zakresie funkcji i znaczenia kapitału relacyjnego i relacji w organizacji powoduje, że przełożeni nie są w stanie reagować adekwatnie do pojawiających się zagrożeń.

Employer branding, jako czwarty z wymienionych czynników, jest strategią i zbiorem w ramach niej realizowanych działań, których celem powinno być komunikowanie otoczeniu, co, jak i dlaczego robi organizacja,

³³⁴ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...*, op. cit.

³³⁵ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa 2012.

³³⁶ Ibidem.

by być wyróżniającym się i pożądanym pracodawcą. Satysfakcja pracowników wynikająca z warunków pracy przekłada się na opinie o organizacji przekazywane przez nich w ich otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Jak potwierdzają badania, największy wpływ na te opinie ma profesjonalizm procesu rekrutacyjnego, wprowadzanie do pracy (tzw. *on-boarding*), możliwość rozwoju kompetencji, a także warunki pracy i jakość komunikacji wewnątrz organizacji. Jak zaznacza J. Moczydłowska: *employer branding powinien opierać się na zasadzie, by przekaz nie wyprzedzał możliwości organizacji, czyli nie obiecywał więcej, niż może ona zaoferować. Należy wypośrodkować pozycję między rzeczywistym wizerunkiem a tym oczekiwanym i systematycznie zmniejszać różnicę między nimi. Employer branding warto wykorzystywać do budowania i wzmacniania poczucia dumy z faktu przynależności do organizacji. Jednocześnie powinien być traktowany jako platforma do otwartej dyskusji między pracownikami a pracodawcą?*

3. Podsumowanie

Skuteczne i efektywne zarządzanie relacjami wewnętrznymi w organizacji niewątpliwie jest kluczowe w budowaniu i kształtowaniu kapitału relacyjnego, który przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wzrostu organizacji. Identyfikacja kluczowych czynników wpływających na zarządzanie jakością, w tym roli tzw. klienta wewnętrznego, była punktem wyjścia do zwrócenia uwagi na relacje wewnątrz organizacji jako fundamentu jej funkcjonowania i rozwoju. W tym kontekście stosunek pracowników do organizacji, ich postawa i zaangażowanie przekłada ją się na efektywność podejmowanych działań oraz kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku. Tym samym zarządzanie relacjami z pracownikami powinno być ukierunkowane na tworzenie więzi opartych na zaufaniu, wzajemnym szacunku i lojalności, zmierzających do długofalowego związku pracowników z organizacją.

Budowanie i rozwijanie kapitału relacyjnego znajduje swój wyraz w koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP), która skupia się na aktywnym angażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji, wspieraniu ich rozwoju zawodowego oraz tworzeniu korzystnych warunków pracy. ZRzP opiera się na dialogu i komunikacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, umożliwiając wzajemne zrozumienie potrzeb i oczekiwań obu stron.

ZRzP w organizacji zależne jest od wielu czynników. Wśród nich kluczowymi pozostają przywództwo oparte na wartościach, które inspiruje

i mobilizuje pracowników do osiągania wspólnych celów, kultura organizacyjna kreująca warunki i przestrzeń, w której zachodzą relacje, oraz komunikacja niezbędna w procesach współdzielenia wiedzy, uczenia się organizacyjnego, poszukiwania rozwiązań, w końcu adaptacji i przystosowania do dynamicznie zmieniającego się środowiska organizacyjnego.

Strategia kształtowania kapitału relacyjnego w organizacji niesie ze sobą szanse, jak i zagrożenia. Niewątpliwą korzyścią i pożądanym rezultatem jest lojalność pracowników, którzy aktywnie przyczyniają się do rozwoju firmy i jej reputacji. Tym samym zaniedbanie relacji z pracownikami lub brak adekwatnego reagowania na ich potrzeby może prowadzić do obniżenia morale, rotacji, spadku poziomu retencji, ostatecznie utraty wartościowego kapitału ludzkiego. Wśród najczęściej popełnianych błędów i wynikających z tego zagrożeń wskazano błędy w systemie motywowania, w tym zwłaszcza w zarządzaniu wynagrodzeniami, złą politykę komunikowania się z pracownikami, brak profesjonalnych działań diagnostycznych pozwalających na bieżąco monitorować i oceniać stan oraz dynamikę relacji pracodawcy z pracownikami, a także brak lub niedostateczne wykorzystanie możliwości w zakresie *employer branding*.

Reasumując, zarządzanie relacjami z pracownikami stanowi kluczowy element strategii organizacyjnej mającej na celu budowanie kapitału relacyjnego. Wpływ tego kapitału na organizację zależy od odpowiednich działań podejmowanych przez kierownictwo, wspierające zaangażowanie, zaufanie i dialog wewnątrz firmy. Zapewnienie odpowiedniego kapitału relacyjnego może pozytywnie wpłynąć na efektywność organizacji, jej zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych oraz przyciąganie i utrzymanie wartościowych pracowników. Należy podkreślić, że zagrożenia związane z zaniedbaniem kapitału relacyjnego nie powinny być ignorowane, a skuteczne zarządzanie relacjami z pracownikami jest kluczowym elementem długofalowego sukcesu organizacji.

Bibliografia

- Adamski M., *Wpływ ograniczeń C-19 na realizację strategii konkurencji przez organizacje* (badania własne), PMConsulting Sp. z o.o., Warszawa 2020/21.
- Aguinis H. i in., *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work*, „Journal of Management”, Volume 45, Issue 1, 2019.
- Arendt H., *The Human Condition*, University of Chicago Press, Chicago 1958.
- Armstrong M., *Employee Relationship Management: A Handbook of Employee Experience Management*, Kogan Page Publishers, Londyn 2019.

- Ashford S.J., *The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use*, „Journal of Organizational Behavior”, Volume 14, Issue 3, 1993.
- Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2000.
- Baran B.E i in., *Managing VUCA: The human dynamics of agility*, „Organizational Dynamics”, Volume 50, Issue 2, April – June 2021.
- Barão A. i in., *How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations?*, w: *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*, IGI Global, 2014.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Volume 17, Issue 1, 1991.
- Becker B.E. i in., *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, Research in Personnel and Human Resources Management, 1998, Volume 16.
- Burke R.J., *The future of HRD: Towards a blended learning practice*, „International Journal of Human Resource Development and Management”, 2004, Volume 4, Issue 3/4.
- Cameron K.S. i in., *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons., Boston 2011.
- Cameron K.S., *Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance*, „Journal of Applied Psychology”, 2016, Volume 101, Issue 1.
- Castro G.M. de i in., *The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, Volume 5, Issue 4, 2004.
- Christensen C.M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, „HBRP”, Boston 1997.
- Christensen C.M. i in., *What Is Disruptive Innovation?*, „HBRP”, Boston 2015.
- Cross R. i in., *Collaborative Overload*, HBRP, Boston 2016.
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2009.
- Dansereau F. i in., *A vertical dyad linkage approach to leadership*, w: *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 13, 1975.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, HBRP, Boston 2005.
- Davenport T.H. i in. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, HBRP, Boston 1998.
- Detert J.R. i in., *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?*, „The Academy of Management Journal”, 2007, Volume 50, Issue 4.
- Detert J.R. i in., *Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work*, „Academy Of Management Journal”, 2011, Volume 54, Issue 3.

- Długosz J., *Analiza formalnego wymiaru relacji*, „Sieci Logistyczne”, red. M. Ciesielski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
- Dobbs R. i in., *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey Global Institute, New York 2015.
- Drucker P., *The practice of management*, Harper & Row, New York 1954.
- Drucker P.F., *The Landmarks of Tomorrow: A Report on the New „Post-Modern“ World*, Harper & Brothers Publishers, New York 1959.
- Dulebohn J. K., *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With the Eye Toward the Future*, „Journal of Management”, Volume 36, Issue 6, 2012.
- Duparc D., *A Theoretical Contribution: Web 2.0 and Entrepreneurial Corporate Culture Linked to Radical Innovation, Proceedings*, „7th European Conferences on Innovation and Entrepreneurship”, Portugal 2012.
- Dyer J.H. i in., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Volume 23, Issue 4, 1998.
- Edmondson A.C., *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, Cornell University 1999, Volume 44, Issue 2.
- Edmondson A.C., *Teamwork on fly*, Harvard Business Review, Boston 2012.
- Edmondson A.C., *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.
- Edmondson A.C. i in., *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Volume 1, 2014.
- Eisenberger R. i in., *Perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, Volume 71, Issue 3, 1986.
- Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin S.A., Warszawa 2015.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2002.
- Ford D., *Managing Business Relationships*, Wiley&Sons, New York 2011.
- Fryczyńska M., *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*, Difin S.A., Warszawa 2018.
- Fukuyama F., *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
- Gałęzowska K. i in., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, praktyki*, PWE, Warszawa 2015.
- Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, 1993, Volume 71, Issue 4.
- Garvin D.A. i in., *Is Yours a Learning Organization?*, „Harvard Business Review”, 2008, Volume 86, Issue 3.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002.
- Goffee R. i in., *Why Should Anyone Be Led by You?*, „HBRM”, Boston 2000.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze codziennego życia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1959.

- Graen G. i in., *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*, w: Hunt J. G. i in. (eds), *Leaderships frontiers*, Kent State University Press, Kent, 1975.
- Gulati R., *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal”, Volume 19, Issue 4, 1998.
- Hansen M.T., *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, „Administrative Science Quarterly”, 1999, Volume 44, Issue 1.
- Harper S., *Ageing societies: Myths, challenges and opportunities*, Hodder Education, Londyn 2006.
- Harper S., *Ageing societies: Myths, challenges and opportunities*, Hodder Education, Londyn 2006.
- Heller M., *Moralność myślenia*, Copernicus Center Press, Kraków 2015.
- Hofstede G. i in., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Hofstede G. i in., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York 2010.
- Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji: konflikt kulturowy XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Johanson J. i in., *Internationalisation in Industrial Systems: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, „International Studies of Management Organisation”, Volume 17, Issue 1, Taylor & Francis, Ltd. 1987.
- Johnston D.L., *Scientists Become Managers-The "T"-Shaped Man*, „IEEE Engineering Management Review”, Volume 6, Issue 3, September 1978.
- Kawka T., *Identyfikacja Kapitału ludzkiego za pomocą wartościowania kompetencji*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Kisil A. i in., *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2014, nr 4.
- Kolemba A., *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34 (540), Szczecin 2009.
- Kolemba A., *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientem*, w: „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Tarnów 2009, nr 2(13), t. 2.
- Kolemba A., *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Kołodziejczak M., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Kostrova E., *The Dyad and the Third Party: The Traces of Simmel's Distinction in Phenomenology and Family Studies*, „Avant. The Journal of the Philosophical-Interdisciplinary Vanguard”, Volume 9, Issue 2, 2018.

- Kotler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2004.
- Król M., *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, Volumen 23, Issue 1, 2012.
- Lanucha K., *What is VUCA and what does it mean for you and your international organisation?*, Cambridge Core Blog, <https://www.cambridge.org/core/blog/2021/11/05/what-is-vuca-and-what-does-it-mean-for-you-and-your-international-organisation/>
- Latuszek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Lawler E.E., *Treat people right: How organizations and employees can create a win-win relationship to achieve high performance at all levels*, John Wiley & Sons., New Jersey 2003.
- Lencioni P., *Five Dysfunctions of a Team*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2002.
- Lipka A. i in., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa 2012.
- Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, Volume 9, Issue 4, Warszawa 2011.
- Lynch J.J., *The broken heart: The medical consequences of loneliness*, Basic Books, New York 1976.
- Łupicka A., *Sieci logistyczne, teorie, modele, badania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
- Majewska-Opiełka I., *Gra o czas*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2016.
- Mazur J., *Współczesne koncepcje zarządzania wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 1998.
- McKinsey & Company, *The war for talent*, 2001, Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-war-for-talent>
- Merchant K.A., *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson, Londyn 2017.
- Michalczyk G., *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWe, Warszawa 2005.
- Moczydłowska J.M., *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 2, Łódź 2013.
- Moczydłowska J.M., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, pod red. S. Partyckiego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- Moczydłowska J.M. i in., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.

- Morgan R.M., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, Volume 58, Issue 3, 1994.
- Morrison E.W. i in., *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, „The Academy of Management Review”, 2000, Volume 25, Issue 4.
- Mulder M., *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications*, w: Hofstede G., Kassem M.S. (eds), *European Contributions to Organization Theory*, Van Gorcum, Assen, Neth. 1976.
- Nahapiet J. i in., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, *Academy of Management Review*, Sage Publication 1998, Volume 23, Issue 2.
- Nooteboom R. i in., *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal”, Volume 40, Issue 2, 1997.
- Northouse P. G., *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, California 2013.
- Okhuysen G.A. i in., *Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility*, „Organization Science”, 2002, Volume 13, Issue 4.
- Orlando C.R. i in., *Strategic human resource management effectiveness and firm performance*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2010, Volume 12, Issue 2.
- Osterwalder A. i in., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Osterwalder A. i in., *High-Impact Tools for Teams: 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2021.
- Osuchowska-Kozuch H., *Kapitał ludzki i jego wpływ na rozwój organizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2017, nr 5/10.
- Perechuda K. i in., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, CEON Biblioteka Nauki, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, nr 4, cz. 2, Wrocław 2013.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal”, Volume 14, Issue 3, 1993.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Routledge, Londyn 2011.
- Rock D., *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, „Neuroleadership Journal”, Volume 1, Issue 1, Sydney 2008.
- Rogers J., *The birth of employee relationship management: Maximization of talent*, „Banker”, Volume 11, 2008.
- Rozkwitalska-Małyska B., *Marketing personalny w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 97, Szczecin 2013.
- Ruck K. i in., *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, Londyn 2017.
- Rumelt R., *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Business, New York 2011.

- Sajkiewicz A., *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2007.
- Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, w: „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach”, nr 96, Seria: „Administracja i Zarządzanie”, Siedlce 2013.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.
- Schwab K., *The Fourth Industrial Revolution*, Currency, New York 2017.
- Senge P.M., *The leader's new work: Building learning organizations*, „Sloan Management Review”, 1993, Volume 32, Issue 1.
- Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/relacja;2573836.html>
- Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika organizacyjna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stasiak-Betlejewska J., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Still K. i in., *New Insights for Relational Capital*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Volume 13, Issue 1, 2015.
- Stotz W., *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.
- Szlichta T., *Wymiana wiedzy w organizacji. Studium przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Szostek D. i in., *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (177), 2017.
- Szulanski G., *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, 1996, nr 17.
- Tomsett D., *What Does 'The New Normal' Mean For Business Anyway?*, „Forbes Technology Council”, [dostęp od 11.08.2020], <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/08/11/what-does-the-new-normal-mean-for-business-anyway/?sh=223b270726a5>
- Trompenaars F. i in., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Turner J.C. i in., *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell, Oxford 1987.
- Turriago-Hoyos A. i in. *Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory*, „Sage Journals”, 2016.
- Ulrich D. i in., *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw Hill Professional, New York 2012.
- Wasiluk A. i in., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.
- Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1998.
- Zhang H. i in., *The effects of pro-loyalty behaviors on employee loyalty: Evidence from China*, „Frontiers in Psychology”, Beijing 2020.

- Zhang-Zhang Y. i in., *Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective*, „Journal of Business Research”, Volume 144, May 2022.
- Zingheim P.K. i in., *Pay People Right!: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Zook C., *Repeatable: Building Enduring Businesses for a World of Constant Change*, Public Affairs, New York 2017.
- Zyskowski D., *Zarządzanie refleksyjne a decyzje menedżerów*, w: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 771, Szczecin 2014.

Iwona Kordjak

Harmonijne środowisko pracy i wartościowe relacje interpersonalne w Służbie Więziennej pod ochroną prawa

A harmonious work environment and valuable interpersonal relationships in the Prison Service under the protection of the law

Streszczenie

Szczególny charakter wyzwań pracy funkcjonariusza Służby Więziennej wiążący się z wyjątkowym obciążeniem psychicznym, ryzykiem stresu i wypalenia zawodowego wymaga przeciwwagi w postaci wysokiej kultury organizacyjnej, dobrych relacji w służbie i tworzenia atmosfery współpracy i zaufania, które w jakimś stopniu zrekomensują trudy służby i pozwolą funkcjonować w przyjaznym środowisku. W przepisach pragmatyki służbowej, odpowiednio stosowanych przepisach prawa pracy i dyrektywach UE znajdują się normy prawne wspierające tworzenie harmonijnego środowiska pracy oraz zapobieganie i przeciwdziałanie jego naruszeniom. W artykule omówiono regulacje z tego obszaru oraz wynikające z nich prawa i obowiązki funkcjonariuszy, pracowników i osób zarządzających zespołami w SW.

Słowa kluczowe: Służba Więzienna, harmonijne środowisko pracy, kultura organizacyjna, relacje interpersonalne, bezpieczeństwo psychologiczne, etyka funkcjonariuszy, mentoring, mobbing, godzenie ról życiowych

Abstract

The specific nature of the challenges of the work of a Prison Service officer, associated with exceptional psychological burden, risk of stress and burnout, requires a counterweight in the form of a high organizational culture, good relations in the service and the creation of an atmosphere of cooperation and trust that will, to some extent, compensate for the hardships of the service and allow them to function in a friendly environment. The provisions of official pragmatics, properly applied labor law provisions and EU directives contain legal norms supporting the creation of

a harmonious working environment and the prevention and counteracting of its violations. The article discusses the regulations in this area and the resulting rights and obligations of officers, employees and team managers in the PS.

Keywords: Prison Service, harmonious work environment, organizational culture, interpersonal relations, psychological safety, ethics of officers, mentoring, mobbing, reconciling life roles

1. Wprowadzenie

Zawód funkcjonariusza SW należy do profesji szczególnie wymagających odporności psychicznej. Obciążenie wynikające z pracy z osobami skazanymi na karę pozbawienia wolności za popełnione przestępstwa, często w poczuciu zagrożenia, ponadprzeciętnym kontakcie z agresją i przemocą, pracy w hierarchicznej strukturze i w dużej dyspozycyjności skutkuje zwiększonym stresem i ryzykiem wypalenia zawodowego.

Jednocześnie Służba Więzienna – trzecia co do wielkości formacja mundurowa w Polsce – mierzy się z brakami kadrowymi. Zarządzanie funkcjonariuszami i pracownikami w warunkach niedoborów kadrowych wymaga od przełożonych szczególnej uważności przy obserwowaniu i diagnozowaniu sytuacji w zespołach i relacji interpersonalnych.

Jako źródło stresu funkcjonariuszy wskazywane są zarówno napięcia wynikające ze specyfiki pracy z osadzonymi, jak również relacje wewnątrz służby z przełożonymi i innymi funkcjonariuszami, brak równowagi między życiem osobistym a pracą wynikający z dyspozycyjności, trudności adaptacyjne młodych funkcjonariuszy.

Dlatego niezwykle istotne jest tworzenie harmonijnego środowiska pracy i relacji między pracownikami, sprzyjającego poczuciu dobrostanu i bezpieczeństwa psychologicznego funkcjonariuszy i pracowników stanowiącego swoistą przeciwwagę dla trudności profesji.

Zadania funkcjonariuszy SW wymagają dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, zaangażowania i profesjonalizmu. W związku z tym niezwykle ważna wydaje się dbałość o przyjazne, harmonijne i wspierające środowisko służby i pracy oraz przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom i eliminowanie czynników zakłócających zdrową kulturę organizacyjną.

W przepisach prawa regulujących zasady funkcjonowania formacji znajdziemy szereg wytycznych, praw i obowiązków regulujących materię relacji interpersonalnych i wartościowej kultury organizacyjnej w służbie.

Podkreślenia wymaga fakt, że tworzenie przyjaznego, opartego na poszanowaniu godności człowieka, wolnego od przemocy, agresji, dyskryminacji środowiska pracy nie jest przywilejem i pochodną kompetencji osobistych i menadżerskich osób zarządzających i pracowników, ale obowiązkiem osób kierujących i wszystkich funkcjonariuszy znajdującym umocowanie w przepisach prawa.

Artykuł zawiera przegląd norm prawnych odnoszących się do oczekiwanych postaw funkcjonariuszy, zdrowego funkcjonowania organizacji, wyzwań z zakresu dobrostanu personelu SW, zjawisk niepożądanych w relacjach interpersonalnych w służbie i sposobów przeciwdziałania tym zjawiskom. Normy te stanowią podstawę i ramy oceniania, dyscyplinowania oraz wspierania pracownika/funkcjonariusza.

Przepisy pragmatyki służbowej, Kodeksu Etyki funkcjonariuszy Służby Więziennej, stosowane odpowiednio przepisy Kodeksu Pracy i zaimplementowane dyrektywy UE są podstawą tworzenia zdrowej kultury organizacyjnej, zapobiegania i przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym w służbie, a także wspierania zdrowia psychicznego pracowników.

2. Ogólna charakterystyka relacji, wyzwań i charakteru pracy w służbie więziennej

Zawód funkcjonariusza służby więziennej polegający na pracy z osobami pozbawionymi wolności z powodu skazania za popełnione przestępstwa wykonywany jest w warunkach szczególnych. Praca z osadzonymi to nieunikniona konfrontacja z negatywnymi emocjami wywołanymi przez sytuację i środowisko, w którym znaleźli się więźniowie, takimi jak gniew, złość, obawa, lęk, bezradność.³³⁷ Praca funkcjonariuszy wiąże się również z narażaniem życia i zdrowia, ryzykiem doświadczenia agresji i przemocy fizycznej i psychicznej oraz poczuciem zagrożenia.³³⁸

Czynnikami zmniejszającymi poczucie komfortu pracy funkcjonariuszy są również: hierarchiczność służby, konieczność podporządkowania, dyspozycyjność, praca w systemie zmianowym, konflikt praca – rodzina, braki kadrowe, z którymi mierzy się SW, ale również trudności w relacjach

³³⁷ M. Jadeszko, *Emocje w codziennej pracy funkcjonariuszy jednostek*, w: *Potencjał kadrowy Służby Więziennej w kontekście wykonywanych zadań służbowych*. Red. M. Szewczyk, S. Grzesiak, s. 339.

³³⁸ J. Pomiankiewicz, *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej – uwarunkowania, przejawy, konsekwencje – zarys problemu*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 67/68, s. 47-60.

z innymi pracownikami i przełożonymi, konflikty wewnętrzne, mobbing. Czynnikiem takim jest również niski prestiż społeczny formacji w porównaniu z innymi służbami mundurowymi.³³⁹

Według danych na dzień 31.12.2022 r. Służba Więzienna liczyła 28 797 funkcjonariuszy, w tym 7347 kobiet. Przez dwa pierwsze miesiące 2023 roku mundur formacji odłożyło aż 2,5 tys funkcjonariuszy. Braki kadrowe nieuchronnie wiążą się z przeciążeniem pracą czynnych funkcjonariuszy.

Z badań dotyczących źródeł stresu funkcjonariuszy SW wynika, że źródłem stresu w pracy funkcjonariuszy jednostek penitencjarnych są: konflikty z przełożonymi (70,58%), konflikty z osadzonymi (63,13%), autorytarna osobowość przełożonych (62,35%), niski prestiż służby (59,21%). Wśród innych stresujących czynników badani wskazali: stosunki międzyludzkie, system awansów, system opiniowania oraz monotonię służby³⁴⁰.

Zdaniem J. Nawoja największymi stresorami prowadzącymi do wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej są: atmosfera w pracy, niezrozumienie ze strony współpracowników i przełożonych, poczucie braku biegłości za zmianami w systemie penitencjarnym, niska satysfakcja zawodowa oraz niska ocena własnych kompetencji.³⁴¹

W przeprowadzonych w latach 2019-2023 przez autorkę, w ramach zajęć z *Zachowań w organizacji* i *Kompetencji menadżerskich*, sesjach problemowych *action learning* ze studentami studiów podyplomowych kierunków: Zarządzanie Jednostkami Organizacyjnymi i Zarządzanie Komórkami Organizacyjnymi najczęściej pojawiającym się tematem sesji definiowanym jako trudność/wyzwanie w służbie zgłaszanym przez uczestników były braki kadrowe, wakaty, praca w warunkach niedoboru funkcjonariuszy i pracowników (ponad 30 procent wszystkich sesji problemowych). Wyzwania dotyczące relacji z innymi funkcjonariuszami i współpracownikami stanowiły ponad 20 procent wszystkich sesji.

Służba Więzienna i inne służby mundurowe funkcjonują na krajowym i globalnym rynku pracy, doświadczając wpływu trendów spoza służby na kulturę organizacyjną i oczekiwania pracowników.

³³⁹ A. Piotrowski, *Wizerunek medialny Służby Więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 67-68, s. 85-93.

³⁴⁰ D. Michalczyk, *Kondycja psychofizyczna w samoocenie funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambroziak, P. Stępnia, Poznań 2004.

³⁴¹ J. Nawój, *Syndrom wypalenia zawodowego funkcjonariuszy więziennych*, [w:] Szałański J. (red.), *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, Warszawa 1998.

Firmy i instytucje w Polsce działające na trudnym z racji demografii i migracji rynku pracy i doświadczające niedoboru pracowników³⁴² dostrzegają w dbaniu o pracowników szansę zwiększenia produktywności, zdrowia, dobrostanu pracowników, a tym samym zmniejszenia absencji i rotacji pracowników. Szczególną wagę przykładają też do zapobiegania i przeciwdziałania naruszeniom zdrowej kultury organizacyjnej.

Konflikty między pracownikami czy brak odpowiedniego wsparcia w miejscu pracy mogą negatywnie wpływać na atmosferę organizacyjną. Toksyczne relacje i napięcia osłabiają współpracę i obniżają morale pracowników.

Komfort psychiczny pracownika, wartościowa kultura organizacyjna i zdrowe relacje interpersonalne w miejscu pracy są też przedmiotem troski i uwagi ustawodawcy³⁴³.

Coraz więcej organizacji zwraca uwagę na *wellbeing* w organizacji, który można zdefiniować jako podejście, które skupia się na trosce o dobrostan i zdrowie pracowników, przynoszące korzyści zarówno dla jednostek, jak i dla całej organizacji. Przyczynia się do tworzenia pozytywnej atmosfery pracy, zwiększenia zaangażowania oraz poprawy wydajności i wyników.

Zdaniem J. Kulig-Moskwy i J. Nogiec: „Odnosi się przede wszystkim do kształtowania warunków środowiska pracy, które mają budować dobre samopoczucie pracowników i pozytywnie wpływać na ich rozwój zawodowy, poczucie bezpieczeństwa czy wzmacnianie więzi między nimi, a w efekcie końcowym na zrównoważony rozwój firmy. Jest wiele czynników determinujących podejmowanie problematyki dobrego samopoczucia w organizacji. Należą do nich m.in.: wymagania nowego pokolenia wobec pracodawców, zmiana postrzegania jakości życia, choroby cywilizacyjne, rynek pracownika”³⁴⁴.

Wellbeing w organizacji obejmuje zazwyczaj:

1. Promocje zdrowego stylu życia poprzez zachęcanie do aktywności fizycznej, odpowiedniej diety i dbania o zdrowie.

³⁴² Stopa bezrobocia w grudniu 2022 r. wynosiła 5,2%, jest to najniższy wynik w post-transformacyjnej historii Polski.

³⁴³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE Dz.Urz.UE.L 2019 Nr 188, str. 79 (dalej: Dyrektywa *work life balance*).

³⁴⁴ K. Kulig-Moskwa, J. Nogiec, *Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 19/2018, s. 353-366.

2. Dbłość o zdrowie psychiczne obejmującą szkolenia z profilaktyki stresu, dostęp do specjalistycznego wsparcia, zapewnienie wsparcia koleżeńkiego w organizacji, a także tworzenie atmosfery otwartości i akceptacji.

3. Wspieranie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, aby uniknąć wypalenia zawodowego i nadmiernego stresu.

4. Tworzenie zdrowych relacji między pracownikami, promowanie współpracy i tworzenie przyjaznej atmosfery pracy.

5. Oferowanie możliwości rozwoju zawodowego, szkoleń, awansów i zdobywania nowych umiejętności.

6. Zapewnienie pracownikom dostępu do potrzebnych narzędzi, technologii i materiałów, aby wykonywanie pracy było efektywne i komfortowe.

7. Dbłość o transparentną i jasną komunikację w organizacji, aby pracownicy byli informowani o zmianach, celach i wynikach.

Dbłość o *wellbeing* pracowników przynosi organizacjom wymierne korzyści w postaci zwiększonego ich zaangażowania, lepszej wydajności wynikającej z dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, zmniejszonej absencji z powodu chorób i stresu, mniejszej rotacji i możliwości zatrzymania pracowników na dłużej w przyjaznym i wspierającym środowisku, lepszej reputacji firm i organizacji, które troszczą się o pracowników.

Wytyczne i zbiory zasad dotyczących współpracy i relacji wewnątrz organizacji wyznaczają przepisy prawa, kodeksy etyki, kodeksy kultury organizacyjnej biorące pod ochronę istotne dla organizacji wartości. Nie inaczej jest w przypadku Służby Więziennej. Szereg norm prawnych pozwala tworzyć zdrową kulturę organizacyjną i reagować na jej naruszenia.

Obszarami harmonijnego (wellbeingowego) środowiska pracy, które znalazły się pod ochroną prawa, są:

- zdrowie psychiczne,
- etyka funkcjonariuszy,
- dobra osobiste, godność funkcjonariuszy,
- równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- harmonijna współpraca i zdrowe relacje w służbie,
- wsparcie młodych funkcjonariuszy,
- wsparcie funkcjonariuszy doświadczających silnego stresu w wyniku zdarzeń nadzwyczajnych,
- zapobieganie i przeciwdziałanie zjawiskom niepożądanym w służbie (mobbing, molestowanie, dyskryminacja).

3. Dbłość o zdrowie psychiczne funkcjonariuszy

3.1. Wstępna ocena zdolności psychicznej do służby

Zarówno dobór kandydatów do służby więziennej jak i rekrutacja odbywa się w oparciu o przepisy prawa i jest ściśle sformalizowana, jednocześnie już na tym etapie zwraca się uwagę na zdolność kandydatów do pracy w stresie, współpracy i ich odporność psychiczną.

Służba stara się na etapie rekrutacji wyselekcjonować kandydatów o odpowiednim profilu psychologicznym, którzy staną się częścią zdrowej i wartościowej kultury organizacyjnej oraz zapracują na dobry odbiór społeczny Służby.

Postępowanie kwalifikacyjne dotyczące kandydata do służby więziennej na etapie wstępnym *obejmuje, zgodnie z Art. 39c ust. 2 ustawy z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej (dalej: u.s.w), ocenę złożonych dokumentów, przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, w trakcie której ocenie podlegają kompetencje personalne i społeczne kandydata, przeprowadzenie testu wiedzy w zakresie funkcjonowania władzy publicznej oraz bezpieczeństwa państwa i porządku publicznego, **badanie psychologiczne kandydata, w tym test psychologiczny**, uzyskanie informacji o kandydacie z Krajowego Rejestru Karnego, przeprowadzenie testu sprawności fizycznej kandydata.*

Po tym etapie wyłonieni zostają kandydaci dopuszczeni do etapu sprawdzającego, obejmującego utworzenie rankingu kandydatów, którzy pozytywnie ukończyli etap wstępny i sprawdzający. Na etapie końcowym następuje ustalenie zdolności fizycznej i psychicznej do służby w Służbie Więziennej, czego dokonują komisje lekarskie, lub lekarze wykonujący zadania służby medycyny pracy w jednostkach organizacyjnych.³⁴⁵

3.2. Pomoc psychologiczna – zdarzenia w służbie

Praca w Służbie Więziennej obarczona jest ryzykiem uczestnictwa w zdarzeniach mogących stanowić źródło silnego stresu. Zawód funkcjonariusza więziennego należy do zawodów, które są źródłem silnego stresu oraz obfitują w wydarzenia traumatyczne. Do najczęściej występujących zagrożeń psychospołecznych w warunkach pracy funkcjonariuszy i pracowników SW należy przemoc fizyczna i psychiczna.

³⁴⁵ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 39a ust 1.

W 2022 r. w zakładach karnych i aresztach śledczych odnotowano blisko 1600 zdarzeń nadzwyczajnych, w tym m.in.: 158 sytuacji, w których doszło do ucieczki lub samowolnego oddalenia się (najczęściej z zatrudnienia zewnętrznego) osób pozbawionych wolności; 114 prób samobójczych i 15 samobójstw; 99 czynnych napaści na funkcjonariuszy w czasie realizacji obowiązków służbowych; 4 zdarzenia dotyczące naruszenia porządku; 1 przypadek śmierci osadzonego lub ciężkiego uszkodzenia ciała osadzonego na skutek działania funkcjonariuszy lub innych osób; 4 zgwałcenia osadzonych; 9 sytuacji, w których ujawniono fakt znęcania się nad innymi osobami; 79 bójek/pobić; 177 zgonów osadzonych; 23 miejscowe zagrożenia (w tym m.in. 11 pożarów) oraz 1139 ujawnień przedmiotów niedozwolonych³⁴⁶.

Kontakt bezpośredni z tymi zdarzeniami lub skutkami tych zdarzeń może być źródłem silnego stresu, którego konsekwencją są między innymi dolegliwości psychosomatyczne, zwiększona absencja funkcjonariuszy, brak satysfakcji z pracy i odejścia ze służby.

Absencja funkcjonariuszy z tytułu zwolnienia lekarskiego w 2022 r. wynosiła 619 075 dni, w tym w dziale ochrony 428 971, co przy zatrudnionych 26 971 funkcjonariuszy oznacza średnio ponad 22 dni zwolnienia na osobę.

W przepisach pragmatyki służbowej znajdują się nowe uregulowania dotyczące pomocy psychologicznej w przypadku uczestniczenia przez funkcjonariusza lub pracownika w zdarzeniu mogącym stanowić źródło silnego stresu w związku z wykonywaniem czynności służbowych.³⁴⁷

Przepisy nie definiują zdarzeń mogących stanowić źródło silnego stresu w związku z wykonywaniem czynności służbowych. Odczuwanie silnego stresu jest subiektywne. Jednak pomocny może być wykaz zdarzeń w służbie stanowiący załącznik nr 1 do zarządzenia Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 3.01.2018 r. w sprawie służby dyżurnej w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej, zdarzeń mogących wystąpić w Służbie Więziennej oraz sposobu ich wyjaśniania i dokumentowania.

Zdarzenia te to m.in.: napaść na jednostkę lub konwój, wzięcie zakładnika, bunt, naruszenie porządku, ucieczka skazanego, przygotowanie do ucieczki, samobójstwo osadzonego, śmierć funkcjonariusza, pracownika,

³⁴⁶ Centralny Zarząd Służby Więziennej, *Roczna informacja statystyczna, rok 2022*, www.sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna [dostęp: 15.08.2023].

³⁴⁷ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 164c dodany ustawą z dnia 14.04.2023 r. (Dz.U. z 2023 r. poz. 1053), która weszła w życie 17.06.2023 r.

osadzonego, napaść na funkcjonariusza, próba samobójcza, ujawnienie przedmiotu niedozwolonego.

Obowiązek zapewnienia pomocy psychologicznej spoczywa na przełożonym, który zobowiązany jest zapewnić funkcjonariuszowi jak również pracownikowi pomoc psychologiczną na wniosek funkcjonariusza lub za jego zgodą. Inicjatorem może więc być przełożony albo osoba doświadczająca silnego stresu. Pomocy udzielają psychologowie zatrudnieni w organizacji.

3.3. Predyspozycje do służby na określonym stanowisku

Przyjęcie do służby i wystąpienie zdarzeń nadzwyczajnych wywołujących stres to nie jedyne sytuacje, w których funkcjonariusz ma kontakt z psychologiem. W przepisach pragmatyki służbowej przewidziano procedurę określającą predyspozycje do służby³⁴⁸. Procedura polega na przeprowadzeniu testu sprawności fizycznej lub badań psychologicznych celem określenia predyspozycji do służby na określonym stanowisku.

Decyzję o przeprowadzeniu badań podejmuje przełożony. Badania można przeprowadzić, gdy zachodzi obawa utraty predyspozycji do służby lub pełnienia określonej funkcji. Przyczyną mogą być np. zaburzone relacje interpersonalne przełożony – podwładny, przełożony – podwładni, pracownicy na tym samym szczeblu hierarchii służbowej, mogące świadczyć o utracie predyspozycji do pełnienia funkcji przełożonego. Ocena psychologiczna wskaże istnienie lub nie przeciwwskazań do służby na stanowisku związanym z nadzorowaniem i kierowaniem ludźmi lub do służby w ogóle. W orzecznictwie podkreśla się możliwość degradacji w wyniku badania psychologicznego w trybie art. 114 u.s.w.

Tak np. orzeczenie WSA w Łodzi III SA/Łd 105/18 z 19.04.2018 r.: „podstawą ewentualnego zastosowania art. 85 ust. 2 pkt 2 ustawy dającego możliwość **przeniesienia funkcjonariusza na niższe stanowisko służbowe** w związku z utratą kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku może być wynik badania psychologicznego przeprowadzonego w trybie art. 114 ustawy.”

³⁴⁸ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 114 ustawy o Służbie Więziennej w związku z § 2 ust. 2 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 29 lipca 2010 r. w sprawie określenia trybu przeprowadzania procedury określającej predyspozycje funkcjonariuszy do służby na określonych stanowiskach lub w określonych komórkach organizacyjnych w Służbie Więziennej (Dz.U. 2010 r. Nr 143, poz. 966).

4. Mentoring jako odpowiedź na trudności adaptacyjne młodych funkcjonariuszy

Kreowanie wartościowej kultury organizacyjnej wymaga sprawnej wymiany wiedzy, doświadczenia i postaw, co przy dużej rotacji funkcjonariuszy SW i stosunkowo szybkim osiągnięciu wieku emerytalnego zyskuje na znaczeniu. Odchodzą pracownicy z 15-, 25-letnim stażem posiadający unikalną wiedzę i doświadczenie. Z drugiej strony młodzi funkcjonariusze, debiutujący w służbie, doświadczają stresu spotęgowanego brakiem wiedzy, doświadczenia i niezajomością formalnych i nieformalnych reguł formacji.

Z 3200 przyjętych do pracy w 2022 r. funkcjonariuszy najliczniejszą grupę ponad 800 osób stanowią osoby poniżej 25 lat, podobnie w latach ubiegłych 1/3 przyjętych to osoby poniżej 25 lat. Oznacza to, że są to pracownicy nie tylko bez doświadczenia zawodowego, ale również z niewielkim stosunkowo bagażem doświadczenia życiowego.

Istotne jest zapewnienie początkującym funkcjonariuszom nie tylko merytorycznego przygotowania do pełnienia służby, ale również emocjonalnego wsparcia redukującego stres wpisany w trudności służby.

Początkujący funkcjonariusze podlegają przeszkoleniu przygotowującemu do pracy w SW. Jednocześnie troska o ich właściwą adaptację do celów służby i uzyskanie adekwatnego do wyzwań wsparcia znajduje odzwierciedlenie w przepisach regulujących instytucję mentoringu w służbie.

*W ramach wstępnej adaptacji zawodowej oraz praktyki zawodowej funkcjonariusz lub pracownik pozostaje pod opieką bezpośredniego przełożonego oraz funkcjonariusza lub pracownika wyznaczonego do pełnienia funkcji mentora, którzy są opiekunami funkcjonariusza lub pracownika w trakcie szkolenia.*³⁴⁹

Funkcjonariusze przyjęci do służby zgodnie z przepisami pragmatyki służbowej pozostają pod opieką mentorów.

Według jednego z twórców współczesnej koncepcji mentoringu, Davida Clutterbuca: „mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o mniejszym doświadczeniu, a poprzez swoją pracę oraz działanie pomaga słabszym wydobyć ich potencjał”.³⁵⁰

Zdaniem Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej mentoring jest jedną z najbardziej wartościowych form wspierania rozwoju pracowników: „Jest

³⁴⁹ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 43 h.

³⁵⁰ D. Clutterbuc, *Mentoring and diversity an international perspective*, 2002 r., s. 36.

formą wręcz naturalną. W dobrze zarządzanych organizacjach dzielenie się przez doświadczonych osoby wiedzą i doświadczeniem z młodszymi pracownikami stanowi nieodłączny element funkcjonowania” (Sidor-Rządkowska, *Mentoring – wiele pytań*, s. 31).

„Mentoring polega na stałym kontakcie nowego niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest człowiek doświadczony, o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, który wprowadza go w treść pracy i środowisko zawodowe” (Oleksyn, *Zarządzanie zasobami w organizacji*, s. 186).

Mentoring jest sposobem na wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników, którzy zgromadzili ogromny kapitał wiedzy i doświadczenia, są „nośnikami” cennych dla organizacji wartości i pożądanych postaw, mogą więc pełnić funkcję przewodników dla młodego pokolenia pracowników³⁵¹.

Rolą mentoringu w SW powinna być kompleksowa pomoc i wsparcie, pomoc w nauce i adaptacji zawodowej początkujących funkcjonariuszy, wsparcie ich, zadbanie o lepsze wdrożenie w kulturę organizacyjną. Przekazanie wiedzy, ale nie tylko tej wynikającej z przepisów prawa, ale tej, na którą doświadczeni funkcjonariusze pracują przez całe zawodowe życie.

Podstawą prawną działania mentorów jest Zarządzenie nr 25/2014 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z 11.07.2014 r. w sprawie mentorów w służbie więziennej, określające zasady wyznaczania mentorów, zakresu ich działania, organizacji i współpracy.

Zarządzenie definiuje mentoring jako udzielanie funkcjonariuszowi pomocy, dzięki której poczyni on znaczny postęp w wiedzy zawodowej lub sposobie myślenia i realizacji obowiązków służbowych.

Mentor jest opiekunem funkcjonariusza w okresie trwania programu wstępnej adaptacji przed skierowaniem na kurs przygotowawczy oraz w okresie szkolenia w ramach praktyki zawodowej.

Mentorem może być funkcjonariusz z co najmniej 5-letnim stażem w Służbie, sam reprezentujący wysoki poziom merytoryczny, nienaganną postawę etyczną, potrafiący budować relacje społeczne oparte na szacunku, zaufaniu, dążący do własnego rozwoju, znajdujący satysfakcje w dzieleniu się wiedzą oraz rozwijaniu umiejętności innych. Mentor powinien realizować swoje obowiązki w systemie jednozmianowym, odbyć przeszkolenie z zakresu mentoringu i wyrazić zgodę na podjęcie się roli mentora.

³⁵¹ I. Ślęzak-Gładzik, *Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników*, „Coaching Review” 1/2016 (8), s. 177-194.

Wyróżniamy mentorów podstawowych – prowadzących program wstępnej adaptacji zawodowej przed skierowaniem funkcjonariusza na kurs przygotowawczy; mentorów działowych – prowadzących program praktyki zawodowej; mentorów koordynatorów udzielających wsparcia mentorom podstawowym i działowym w zakresie mentoringu oraz mentora lidera sprawującego nadzór merytoryczny nad realizacją programów szkolenia przez mentorów.

Pojmowanie własnej roli przez mentorów będzie zależało od informacji w tym zakresie pozyskanych na szkoleniu mentorów i osobistych predyspozycji. Istotne jest, by mentora i mentoring odróżniała od szkoleń i osób szkolących w toku służby osobista relacja i zaangażowanie. By oprócz transferu wiedzy odbywało się również przekazywanie wartościowych z punktu widzenia kultury organizacyjnej postaw i by oprócz transferu wiedzy mentorzy zapewniaли osobiste wsparcie w organizacji, umiejętnie dzieląc się nie tylko wiedzą, ale i doświadczeniem. To mentor może i powinien być osobą, która będzie pomocna w trudnościach natury emocjonalnej na początku służby.

Mentoring jest znaczącym, ale nie jedynym źródłem wsparcia młodych funkcjonariuszy na mocy przepisów.

Warto odnotować, że do wsparcia i pomocy koleżeńskiej zobligowani zostali w kodeksie etycznym³⁵² wszyscy funkcjonariusze i pracownicy, w szczególności do wzajemnego służenia sobie radą i pomocą, dzielenia się doświadczeniami, wspierania w rozwiązywaniu problemów zawodowych.

Wsparcie i pomoc koleżeńska nie są więc tylko przejawem dobrej woli funkcjonariuszy, ale ich obowiązkiem nałożonym przepisami kodeksu etycznego, którego nieprzestrzeganie skutkować może odpowiedzialnością dyscyplinarną.

Naruszeniem zasad etyki będzie więc z pewnością zniechęcanie do służby początkujących funkcjonariuszy i pracowników, utrudnianie i uprzykrzanie im pracy, odmawianie pomocy i wsparcia.

W zakresie opieki nad młodymi funkcjonariuszami zobligowano pracownika, któremu powierzono obowiązki opiekuna innego funkcjonariusza, by dołożył wszelkich starań do należytego przygotowania do obowiązków służbowych. Jego postawa w zakresie opieki nie może być więc bierna, niedbała czy lekceważąca.

³⁵² Regulamin Dyrektora Generalnego SW nr 1/2010 z 18.10.2010 r. w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników.

5. Równowaga między pracą a życiem prywatnym

Kolejnym obszarem, poprzez który ochronie prawa podlega harmonijne środowisko pracy i zdrowa kultura organizacyjna, jest równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Służba Więzienna wymaga od zatrudnionych funkcjonariuszy dyspozycyjności, elastyczności, pracy w systemie zmianowym, a także pracy w niedziele i święta.

Funkcjonariusze często mają rodziny w różnym modelu, wychowują dzieci w różnym wieku, są samotnymi rodzicami, opiekują się niepełnosprawnymi członkami rodziny lub osobami w podeszłym wieku, albo są samotnymi osobami, które muszą samodzielnie zadbać o realizację swoich potrzeb bytowych i organizację życia prywatnego.

Globalnym trendem jest rosnąca potrzeba znalezienia równowagi między pracą a życiem prywatnym. Na rynek pracy wchodzi kolejne generacje (pokolenie y, pokolenie z), które coraz bardziej zwracają uwagę na *work life balance* i własny dobrostan.

Również zespołów w Służbie Więziennej dotyka wymiana pokoleniowa i również tu możemy zaobserwować trend poszukiwana równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Brak tej równowagi, trudność z godzeniem ról życiowych: małżonków, partnerów, rodziców, dzieci i pracowników/funkcjonariuszy skutkuje większym poziomem stresu i wyczerpania emocjonalnego i w konsekwencji obniżeniem standardów wykonywanej pracy.

Godzenie ról życiowych z roku na rok zyskuje na znaczeniu, tym bardziej, że rośnie ilość kobiet w służbie. Wśród 28 797 funkcjonariuszy/pracowników zatrudnionych w SW na dzień 31.12.2022 r. były 7374 kobiety, jednocześnie ponad 16 tys. funkcjonariuszy to ci poniżej 40. roku życia³⁵³.

Normy prawne pragmatyki służbowej i Kodeksu Pracy regulują również obszar godzenia ról życiowych. Funkcjonariusz, tak jak pracownik, ma prawo do urlopu macierzyńskiego, na warunkach urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego, ojcowskiego i wychowawczego, dni wolnych na opiekę nad dzieckiem. Uprawnienia te uległy ostatnio modyfikacji na korzyść funkcjonariusza w związku z wejściem w życie ustawy z 9.3.2023 r. o zmianie ustawy Kodeks Pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641; dalej: ustawa zmieniająca KP; która weszła

³⁵³ Dane na podstawie statystyk Służby Więziennej na dzień 31 grudnia 2022 r. [online].

w życie 26.4.2023 r.). Ustawą tą wprowadzono do polskiego systemu prawnego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z 20.06.2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów Dz. Urz. UE L 188 z 12 lipca 2019 r., str. 79, dalej: dyrektywa *work life balance*).

Celem zaimplementowanej dyrektywy, a więc i ustawy zmieniającej KP, jest przede wszystkim ułatwienie pracownikom/funkcjonariuszom będącym rodzicami godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz wyrównanie szans na rynku pracy kobiet i mężczyzn. Nie wszystkie zmiany dotyczą uprawnień rodzicielskich, regulacja zawiera również rozwiązania związane z opieką nad członkami rodziny lub osobami bliskimi.

Funkcjonariusze, tak jak pracownicy uzyskali nowe uprawnienia do:

- zwolnienia z powodu działania siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych spowodowanych chorobą lub wypadkiem, jeżeli jest niezbędna natychmiastowa obecność tego funkcjonariusza (**siła wyższa**), do 2 dni albo 16 godzin w roku kalendarzowym, z zachowaniem prawa do połowy uposażenia³⁵⁴;
- specjalnego urlopu opiekuńczego w celu osobistej opieki lub wsparcia członka rodziny lub osoby zamieszkującej w tym samym gospodarstwie domowym, do 5 dni, bez prawa do uposażenia³⁵⁵;
- dodatkowych 9 tygodni urlopu rodzicielskiego, ale przysługujących wyłącznie jednemu rodzicowi, bez możliwości przeniesienia tego prawa na drugiego funkcjonariusza/pracownika-rodzica;
- zwiększonej ochrony przed zwolnieniem ze służby albo stwierdzeniem wygaśnięcia jego stosunku służbowego, obejmującej także zakaz prowadzenia przygotowań do tych czynności.

Wyraźnie wyartykułowano prawo funkcjonariusza do pełnienia służby na dotychczasowym stanowisku służbowym, a jeżeli nie jest to możliwe – na stanowisku równorzędnym z zajmowanym przed rozpoczęciem każdego rodzaju urlopu dostępnego dla rodzica, na warunkach nie mniej korzystnych od tych, które by obowiązywały, gdyby funkcjonariusz nie korzystał z urlopu³⁵⁶.

Równowadze między pracą a życiem prywatnym sprzyja nowo wprowadzona możliwość ubiegania się przez funkcjonariusza o służbę w elastycznej organizacji czasu pracy. Funkcjonariusz wychowujący dziecko do 8. roku życia może złożyć wniosek o zastosowanie wobec niego elastycz-

³⁵⁴ Ustawa z 09.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 60 k.

³⁵⁵ Ustawa z 09.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 51a.

³⁵⁶ Ustawa z 09.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 165.

nej organizacji służby³⁵⁷. Za elastyczną organizację pracy uważa się m.in. pracę zdalną, system przerywanego czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy, system pracy weekendowej, indywidualny rozkład czasu pracy. Wprowadzając nowe uprawnienie, ustawodawca uwzględnił konieczność zapewnienia prawidłowej organizacji służby poprzez prawo przełożonych do negatywnego rozpatrzenia wniosku.

Natomiast charakter służby więziennej i związana z nim dyspozycyjność przesądziły o tym, że funkcjonariusz uprawniony do urlopu wychowawczego nie ma prawa do obniżenia wymiaru etatu, dostępnego dla pracownika w formie obligatoryjnej akceptacji wniosku przez pracodawcę.

Jednocześnie z wprowadzeniem zmian w zakresie uprawnień rodzicielskich wzmocniono zakaz dyskryminacji ze względu na skorzystanie z uprawnień funkcjonariuszy przysługujących na podstawie przepisów ustawy o Służbie Więziennej³⁵⁸. Pracodawca nie może w takiej sytuacji w jakikolwiek sposób niekorzystnie traktować funkcjonariusza oraz powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji. Taką samą ochroną objęto również funkcjonariusza, który udzielił w jakiegokolwiek formie wsparcia funkcjonariuszowi korzystającemu z uprawnień przysługujących na podstawie przepisów ustawy o Służbie Więziennej.

Obowiązujące regulacje umożliwiają funkcjonariuszom realizację uprawnień rodzicielskich w zasadzie równorzędnie z pracownikami. Jednocześnie żadne z rozwiązań legislacyjnych nie godzi w prawo przełożonych do organizowania służby. Realizacja uprawnień rodzicielskich stanowi istotną potrzebę funkcjonariuszy, brak możliwości jej zaspokojenia mogłyby mieć negatywne konsekwencje dla zarządzania funkcjonariuszami.

6. Postawa wobec współpracowników

6.1. Postawa wobec współpracowników w opiniowaniu służbowym

Funkcjonariusze Służby Więziennej podlegają opiniowaniu służbowemu. Jedną z możliwości dania funkcjonariuszowi informacji zwrotnej na temat jego relacji interpersonalnych i wpływu na atmosferę w organizacji jest opinia służbowa.

Kryteria opiniowania służbowego funkcjonariuszy to umiejętności zawodowe, znajomość przepisów, planowanie i organizacja pracy, komunikatywność,

³⁵⁷ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 165a.

³⁵⁸ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 169a.

kreatywność i motywacja, ale również **umiejętność pracy w zespole, z uwzględnieniem przejawiania postawy sprzyjającej kształtowaniu dobrej atmosfery pracy, niepowodowania sytuacji konfliktowych, a w razie potrzeby udzielania pomocy i doradzania.**³⁵⁹

Kryterium postawy funkcjonariusza w opinii służbowej może otrzymać ocenę: wyróżniającą, bardzo dobrą, szczególnie dobrą, dobrą, zadowalającą lub negatywną, jeśli postawa, wpływ na atmosferę, chęć wspierania i pomocy innym nie są nawet na zadowalającym poziomie. Jeśli w opinii stwierdza się przydatność do służby, a występują zastrzeżenia do postawy pracownika (np. jest osobą często popadającą w konflikty, odmawia pomocy, narzeka i demotywuje innych funkcjonariuszy) we wnioskach końcowych można uwzględnić to jako obszar wymagający korekt.

6.2. Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy za naruszenie dóbr osobistych

Wartościami znajdującymi się pod ochroną prawa w środowisku pracy służby więziennej są dobra osobiste funkcjonariuszy i pracowników.

Funkcjonariusze odpowiadają dyscyplinarnie nie tylko za naruszenie dyscypliny służbowej, lecz również za czyny sprzeczne ze złożonym ślubowaniem (art. 230 u.s.w).

Naruszeniem dyscypliny służbowej jest w szczególności umyślne **naruszenie dóbr osobistych innego funkcjonariusza**. Czyn ten jest podstawą odpowiedzialności dyscyplinarnej na równi z np. niehumanitarnym traktowaniem osadzonych, niedopełnieniem obowiązków służbowych czy przekroczeniem uprawnień.

Jakie działania mogą zostać zakwalifikowane jako naruszenie dóbr osobistych będące podstawą odpowiedzialności?

Ochrona godności człowieka wynika bezpośrednio z **Konstytucji RP**³⁶⁰, która w art. 30 wskazuje, że przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych.

Dla zrozumienia pojęcia dobra osobistego konieczne jest odwołanie się do doktryny prawa cywilnego.

³⁵⁹ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 87.

³⁶⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483).

Dobra osobiste to chronione prawem dobra niemajątkowe przysługujące każdemu człowiekowi (osobie fizycznej). Zgodnie z Encyklopedią Prawa³⁶¹ dobra osobiste są to **prawnie uznane wartości, dobra prawne** – niematerialne, ściśle związane z istnieniem i psychiką określonych osób fizycznych.

Artykuł 23 Kodeksu cywilnego³⁶² zawiera przykładowe wyliczenie dóbr osobistych, wskazując, że dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach.

Naruszenie dóbr osobistych to działanie lub zachowanie, które wyrządza szkodę lub krzywdę w sferze praw osobistych innej osoby. Naruszenie dóbr osobistych może obejmować różne aspekty, takie jak godność, reputacja, intymność, prywatność, zdrowie psychiczne i fizyczne, dobre imię oraz inne prawa i wartości związane z osobowością jednostki.

Przykłady naruszeń dóbr osobistych mogą obejmować:

1. Pomówienia, plotki, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, które mogą wpłynąć negatywnie na reputację osoby.
2. Naruszenia prywatności poprzez nieautoryzowane nagrywanie, fotografowanie lub ujawnianie informacji prywatnych.
3. Wyrażanie wulgarnych, obraźliwych lub poniżających komentarzy wobec innych osób.
4. Naruszenie tajemnicy korespondencji.
5. Zakłócanie spokoju psychicznego: działania mające na celu nękanie, zastraszanie.
6. Ujawnianie informacji medycznych.
7. Nielegalne rozpowszechnianie zdjęć lub nagrań zawierających nagość lub treści intymne innej osoby.
8. Włamanie do prywatnych kont online: nieautoryzowany dostęp do kont online lub hackerstwo, które narusza prywatność innej osoby.

Naruszenie dóbr osobistych, o którym mowa w artykule 230 u.s.w. może równocześnie spełniać kryteria uznania za mobbing, może jednak, na co warto zwrócić uwagę przełożonych i komisji antymobbingowych, stanowić podstawę ukarania, nawet jeśli czyn nie spełnia kryteriów

³⁶¹ *Encyklopedia Prawa*, U. Kalina-Prasznic (red.), Wyd. C.H. Beck, s. 513.

³⁶² Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2023 r. poz. 1610), dalej: KC.

mobbingu, bo np. jest jednokrotnym aktem naruszenia dóbr osobistych (np. wulgarne i obraźliwe komentarze). Pozwala to na reagowanie i dyscyplinowanie pracowników, którzy dopuszczają się niewłaściwych zachowań niekwalifikujących się jednak jako mobbing lub dyskryminacja, a tym samym niedopuszczenie do eskalacji tych zjawisk.

W orzecznictwie podkreśla się, że wysokie standardy w tym zakresie obowiązują zwłaszcza przełożonych.

Sąd stwierdził, że postępowanie pozwanego skutkowało naruszeniem dóbr osobistych powódki jako funkcjonariusza Służby Więziennej. W świetle przytoczonych dowodów nie ulegało bowiem wątpliwości, że pozwany pełniąc funkcję kierownika (...) podejmował wobec powódki jako podwładnej powtarzające się działania polegające na krytykowaniu nie tylko efektów jej pracy, ale również samej jej osoby i to w sposób niedopuszczalny, bo używając obraźliwych, ośmieszających zwrotów, ograniczał jej możliwość wyrażania własnego zdania oraz ukazywał ją w negatywnym świetle, co nie znajdowało uzasadnienia w konkretnych okolicznościach. Zachowania te były przy tym dla powódki jako funkcjonariusza Służby Więziennej wysoce krzywdzące i mogły narazić ją na krytykę współpracowników, czy też dezaprobatę z ich strony³⁶³.

Popęlnienie przewinienia dyscyplinarnego może skutkować odpowiedzialnością dyscyplinarną. Dotyczy to zarówno sprawcy przewinienia, jak osoby, która kieruje popęlnieniem przewinienia przez kogoś innego, nakłania do popęlnienia przewinienia lub ułatwia jego popęlnienie.

Karami dyscyplinarnymi są:

- nagana;
- ostrzeżenie o niepełnej przydatności na zajmowanym stanowisku służbowym;
- ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby w Służbie Więziennej;
- wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe;
- obniżenie stopnia;
- wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe wraz z obniżeniem stopnia;
- wydalenie ze służby.

W przypadku czynu stanowiącego przewinienie dyscyplinarne mniejszej wagi przełożony dyscyplinarny może odstąpić od wszczęcia postępowania i przeprowadzić ze sprawcą przewinienia dyscyplinarnego udokumentowaną w formie notatki lub protokołu rozmowę dyscyplinującą.

³⁶³ Wyrok WSA w Opolu z 17 stycznia 2023 r., II SA/Op 236/22.

Rozmowa ta przeprowadzona w ciągu 30 dni od powzięcia informacji o przewinieniu powinna uwzględnić:

- wskazanie funkcjonariuszowi niewłaściwego postępowania oraz
- uprzedzeniu go o możliwości zastosowania innych środków dyscyplinujących, a także wszczęcia postępowania i wymierzenia kary dyscyplinarnej w przypadku ponownego popełnienia czynu.

Notatkę lub protokół, włącza się do akt osobowych na okres 3 miesięcy.

W terminie 5 dni od dnia przeprowadzenia rozmowy dyscyplinującej sprawca przewinienia dyscyplinarnego może złożyć sprzeciw do przełożonego dyscyplinarnego. Złożenie sprzeciwu skutkuje wszczęciem postępowania dyscyplinarnego, a zebrane dotychczas materiały stają się materiałami postępowania dyscyplinarnego.

7. Mobbing, dyskryminacja, molestowanie

Znaczącym zakłóceniem pożądanego harmonijnego środowiska pracy oraz właściwego wykonywania obowiązków służbowych są zjawiska mobbingu, dyskryminacji i molestowania, czy szerzej wszelkie przejawy przemocy psychicznej naruszenia godności osobistej między funkcjonariuszami i pracownikami wewnątrz organizacji.

Służbę Więzienną, jak wszystkie służby mundurowe, cechuje hierarchiczność, hermetyczność, silne struktury pionowego podporządkowania³⁶⁴, co czyni z niej środowisko podatne na zjawiska mobbingu.

Istnienie wewnętrznych procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych pozwala na zapobieganie działaniom naruszającym prawo, obiektywne wyjaśnienie naruszeń prawa, jeśli występują, oraz podjęcie adekwatnych decyzji kadrowych. W służbie odpowiednio regulacje znalazły się w przepisach prawa.

Warto zwrócić uwagę, że przypadki mobbingu są według statystyk stosunkowo rzadkie, nie oznacza to jednak, że zachowania przemocowe, agresywne, nieprzyjemne, naruszające czyjąś godność są incydentalne. Nie wszystkie przypadki naruszeń są zgłaszane, nie każde działanie zgłoszone spełnia kryteria mobbingu.

Złe relacje ze współpracownikami, w szczególności zjawisko mobbingu, wskazywane są przez funkcjonariuszy jako wywołujące silny stres, przyczyniające się do wypalenia zawodowego, zaburzające prawidłowe funkcjonowanie organizacji.

³⁶⁴ *Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji w służbach mundurowych*, „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich”, 2018, nr 5.

W ślad za przepisami ogólnymi Kodeksu Pracy³⁶⁵ odnoszącymi się do dysfunkcji w relacjach środowiska pracy odpowiednie regulacje zawarto w Zarządzeniu Dyrektora Generalnego SW w tym zakresie³⁶⁶.

Harmonijne środowisko pracy podlega tym samym ochronie prawnej poprzez określenie w przepisach definicji zjawisk niepożądanych, sposobu zapobiegania tym zjawiskom i przeciwdziałania w sytuacji ich wystąpienia.

Przepisy ustawy o Służbie Więziennej nakładają na przełożonych obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, czyniąc ich odpowiedzialnymi za dbałość o kulturę organizacyjną wolną od przemocy. Zgodnie z art. 157 ust. 4 ustawy o Służbie Więziennej (Rozdział 17. Prawa i obowiązki funkcjonariuszy) przełożony jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi. Analogicznie jak w przepisach Kodeksu Pracy ustawa nie określa, na czym to przeciwdziałanie ma polegać. Katalog obowiązków przełożonego pojawia się natomiast w zarządzeniu dyrektora generalnego.

Pojęcie przeciwdziałania mobbingowi zostało też doprecyzowane w dorobku doktryny prawa oraz orzecznictwie sądowym.

Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11 – OSNP 2012/19-20/238, stwierdził, że *obowiązek przeciwdziałania mobbingowi polega na starannym działaniu. Pracodawca powinien w związku z tym przeciwdziałać mobbingowi w szczególności przez szkolenie pracowników, informowanie o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, czy przez stosowanie procedur, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska. Jeśli w postępowaniu mającym za przedmiot odpowiedzialność pracodawcy z tytułu mobbingu wykaże on, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi i oceniając je z obiektywnego punktu widzenia, da się potwierdzić ich potencjalną skuteczność, pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności.*

Istotne jest zdefiniowanie zjawisk mobbingu, dyskryminacji i molestowania.

W zakresie definicji mobbingu pragmatyka służbowa odsyła do KP, definicje dyskryminacji i molestowania zawiera zarządzenie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18.07.2013 r. w sprawie zapobiegania i przeciwdziałania zjawiskom mobbingu, dyskryminacji i molestowania w Służbie Więziennej.

³⁶⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1465).

³⁶⁶ Zarządzenie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18.07.2013 r. w sprawie zapobiegania i przeciwdziałania zjawiskom mobbingu, dyskryminacji i molestowania w Służbie Więziennej.

Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Warto zwrócić uwagę, że nie istnieje wskazany w przepisach czas nękania czy zastraszania, który pozwala zakwalifikować je jako mobbing.

*Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94[3] § 2 KP musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Z art. 94[3] § 2 i 3 KP, wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań.*³⁶⁷

Dyskryminacja to nierówne, gorsze traktowanie kogoś z uwagi na określone kryteria. Dyskryminacja może być bezpośrednia (jawna) lub pośrednia (gdy z pozoru skutki jakiejś praktyki są równe dla wszystkich).

W zarządzeniu w sprawie zapobiegania i przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji zawarto wprost zakaz dyskryminacji funkcjonariuszy i pracowników ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, wymiar czasu i rodzaj zatrudnienia.

Molestowanie to każde zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, poniżenie, upokorzenie, nie tylko na tle kryteriów dyskryminacji. Formą szczególną jest molestowanie seksualne (nieakceptowane zachowanie seksualne).

Pracownik/funkcjonariusz, u którego mobbing wywołał **rozstrój zdrowia**, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.³⁶⁸

Pracownik/funkcjonariusz, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę (z podaniem mobbingu jako przyczyny rozwiązania), ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

³⁶⁷ Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z dnia 17 stycznia 2007 r., I PK 176/06.

³⁶⁸ Na mocy odpowiednio stosowanych przepisów Kodeksu Pracy (art. 94 § 3-5).

W zarządzeniu zawarto obowiązki dotyczące funkcjonariuszy i osób pełniących funkcje kierownicze w zakresie dyskryminacji.

Obowiązki osób pełniących funkcje kierownicze to:

1. Dołożenie starań, aby środowisko służby było wolne od dyskryminacji, mobbingu i molestowania.
2. Informowanie pracowników i funkcjonariuszy o możliwych formach dyskryminacji, molestowania i mobbingu.
3. Opieranie relacji z podległymi funkcjonariuszami i pracownikami na szacunku dla ich godności osobistej.
4. Wynagradzanie, nagradzanie, wyróżnianie, awansowanie, zatrudnianie i rekrutowanie na podstawie obiektywnej oceny kwalifikacji, umiejętności i oceny rezultatów pracy.
5. Tworzenie podległym funkcjonariuszom równych szans w karierze zawodowej oraz możliwości rozwoju i zdobywania coraz wyższych uprawnień zawodowych.
6. Dołożenia starań w celu rozwiązania pojawiających się konfliktów w drodze porozumienia.
7. Zajmowana krytycznego stanowiska w stosunku do osób naruszających zasady określone w rozporządzeniu.
8. Niewykorzystywania w sprawach pozasłużbowych relacji podporządkowania.

Na wszystkich funkcjonariuszy i pracowników nałożono obowiązki:

1. Równego traktowania współpracowników bez różnicowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, wymiar czasu i rodzaj zatrudnienia.
2. Przeciwwstawienia się praktykom dyskryminacyjnym i innym niepożądanym praktykom.
3. Dążenia do rozwiązywania konfliktów z innymi osobami bez uszczerbku dla ich godności osobistej.

Organem powołanym do zapewnienia harmonijnego środowiska pracy i zapobiegania wszelkim formom dyskryminacji, mobbingu, molestowania są komisje do spraw relacji w środowisku służby i pracy które powinny działać we wszystkich jednostkach organizacyjnych służby więziennej.

Do zadań komisji należy monitoring zjawisk niepożądanych oraz rozpatrywanie przypadków zgłoszeń. Komisja obraduje raz na pół roku obligatoryjnie i w przypadku zgłoszeń w miarę potrzeby.

Potwierdzenie przez komisję przypadków dyskryminacji, mobbingu czy molestowania jest podstawą odpowiedzialności dyscyplinarnej.

W zależności od skali i charakteru naruszeń można ukarać sprawcę karą z katalogu wymienionych w przepisach o odpowiedzialności dyscyplinarnej. W przypadku gdy sprawca naruszeń sprawuje stanowisko kierownicze warto rozważyć jego przydatność do służby na tym stanowisku.

8. Normy prawne z zakresu etyki funkcjonariuszy

W służbach zmilitaryzowanych istotną rolę odgrywają zasady deontologii (etyki) zawodowej³⁶⁹.

Definicje etyki zawodowej uznają w większości, że etyka zawodowa polega na odniesieniu norm moralnych do realiów wykonywanego zawodu.³⁷⁰ Poprzez normy moralne należy rozumieć dyrektywy postępowania formułowane na podstawie powinności względem innych oraz względem idealnego wzorca³⁷¹.

Role norm deontologicznych – norm etyki zawodowej – jest promowanie wzorca zachowania ułatwiającego współpracę i minimalizującego straty wizerunkowe organizacji.

Kodeks etyczny Służby Więziennej wydawany jest na mocy upoważnienia ustawowego³⁷² przez organ SW (Dyrektora Generalnego Służby Więziennej w drodze regulaminu) po zasięgnięciu opinii związków zawodowych, z uwzględnieniem ogólnych wartości i norm moralnych, zasad postępowania i zachowania się funkcjonariusza wobec osadzonych, wzajemnych relacji funkcjonariuszy oraz specyfiki zawodu funkcjonariusza. Zasady etyki zawodowej stosuje się odpowiednio do pracowników³⁷³.

Etyka funkcjonariuszy służby więziennej nie jest więc wynikiem inicjatywy środowiskowej, a aktem prawnym przewidzianym w przepisach pragmatyki służbowej, którego nieprzestrzeganie wiąże się z odpowiedzialnością prawną.

Do zasad etyki odwołują się bezpośrednio przepisy Ustawy o Służbie Więziennej oraz wydany na podstawie upoważnienia ustawowego zawartego w art. 33 u.s.w. przez Dyrektora Generalnego SW regulamin nr 1/2010 z 18.10.2010 r. w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników.

³⁶⁹ M. Grzešków, *Nawiązywanie stosunków zatrudnienia w służbach zmilitaryzowanych*, wyd. 1, 2020.

³⁷⁰ Tamże.

³⁷¹ M. Bczyk, M. Kowalewska, *Zasady etyki zawodowej w służbach mundurowych a reguły ostrożności*, w: P. Józwiak, K. Opaliński (red.), *Zasady etyki zawodowej w służbach mundurowych. III Seminarium z cyklu Odpowiedzialność dyscyplinarna w służbach mundurowych*, Piła 2013, s. 14.

³⁷² Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 33 ust. 1 pkt 1.

³⁷³ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 33 ust. 2.

Bezpośrednie odwołania ustawowe do zasad etyki zawiera rota ślubowania funkcjonariusza, który pisemnie zobowiązuje się obok przestrzegania przepisów prawa do przestrzegania zasad etyki zawodowej. Ślubowanie składa każdy funkcjonariusz, a odmowa jego złożenia powoduje nieważność aktu mianowania.³⁷⁴

Na mocy artykułu 87 u.s.w. jednym z kryteriów opiniowana służbowego jest przestrzeganie etyki zawodowej i zdyscyplinowanie, z uwzględnieniem przestrzegania zasad wynikających ze złożonego ślubowania.

Również odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariusza zgodnie z art. 230 u.s.w. ma miejsce w przypadku popełnienia przewinienia dyscyplinarnego polegającego na naruszeniu dyscypliny służbowej lub za czyny sprzeczne ze złożonym ślubowaniem, czyli również za naruszenie zasad etyki.

Na temat statusu ślubowania wypowiada się T. Kuczyński³⁷⁵: *(...) co do zasady, aktowi ślubowania należy przypisać również znaczenie materialne. Rota ślubowania wskazuje bowiem zakres obowiązków służbowych i formułuje w ogólnej postaci ustawową konstrukcję strony przedmiotowej czynu zagrożonego odpowiedzialnością dyscyplinarną (...)*

Regulamin w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników SW zawiera trzy części: zasady ogólne, postępowanie funkcjonariusza i pracownika wobec osadzonych i interesującą najbardziej z perspektywy tego opracowania dotyczącą relacji wewnątrz służby część 3: Wzajemne relacje funkcjonariuszy i pracowników.

Skoro naruszenie zasad etyki zawodowej może być zarówno podstawą negatywnej opinii służbowej, jak i postępowania dyscyplinarnego (zachowania niezgodne z rotą ślubowania), przyjrzyjmy się obowiązkom i prawom tam zawartym.

Część pierwsza dotycząca zasad ogólnych dotyczy zarówno relacji między przedstawicielami SW a osobami pozbawionymi wolności, jak i relacji między funkcjonariuszami i pracownikami służby więziennej. Zawarto tam normy wyznaczające swoisty wzorzec postępowania dla funkcjonariuszy i pracowników, zasady: **poszanowania praw i godności człowieka, podmiotowości, równego traktowania, uczciwości, honoru i szacunku dla innych osób, bezstronności, apolityczności, praworządności, zachowania godności zawodu, zaufania, przeciwdziałania korupcji, zachowania poufności informacji, profesjonalizmu, lojalności.**

³⁷⁴ Ustawa z 9.04.2010 r. o Służbie Więziennej..., art. 41.

³⁷⁵ zob. T. Kuczyński, (w:) *Stosunek służbowy. System Prawa Administracyjnego*, Tom 11, (red.) R. Hauser, A. Wróbel, Z. Niewiadomski, Warszawa 2011, s. 432.

W części 3 dotyczącej relacji funkcjonariuszy/pracowników zawarto zobowiązania pracowników i funkcjonariuszy do:

- kultury osobistej,
- wzajemnej lojalności,
- szacunku, życzliwości, taktu i uprzejmości,
- rozważności w wygłaszanych opiniach, sądach i poglądach oraz tolerancji.

Funkcjonariusze i pracownicy zostali też zobowiązani do wzajemnego służenia sobie radą i pomocą, dzielenia się doświadczeniami, wspierania w rozwiązywaniu problemów zawodowych, czyli do wsparcia i pomocy koleżeńskiej.

Funkcjonariusza/pracownika, któremu powierzono obowiązki opiekuńcze nad innym funkcjonariuszem, zobowiązano, by dołożył wszelkich starań do należytego przygotowania do obowiązków służbowych.

Ponadto na pracowników nałożono obowiązek informowania przełożonych o rażących zaniedbaniach obowiązków lub zasad etyki zawodowej oraz zakaz akceptowania, inicjowania, tolerowania, lekceważenia zachowań innych funkcjonariuszy i pracowników naruszających prawo.

Osobny pakiet zobowiązań w kodeksie etycznym dotyczy przełożonego. Tak jak od funkcjonariuszy oczekuje się w służbach dyspozycyjnych posłuszeństwa, od przełożonych oczekuje się, że będą dawać podwładnym przykład nienagannego zachowania, a ponadto:

- nie nadużywać stanowiska, funkcji, stopnia w celu poniżenia podwładnego,
- dbać o dobre stosunki międzyludzkie, w tym przeciwdziałać praktykom mobbingowym,
- kierować się sprawiedliwością i obiektywizmem,
- przełożony zgodnie z kodeksem etyki powinien wysłuchać podwładnego w sprawach zawodowych i osobistych oraz w miarę możliwości udzielić mu wsparcia lub pomocy, zachowując przy tym dyskrecję.

W orzecznictwie jako zdarzenia naruszające zasady etyki kwalifikowano: *wtargnięcie na płytę boiska podczas trwania imprezy masowej oraz znieważenie i naruszenie nietykalności cielesnej pracownika ochrony*, co wiązało się z postawieniem zarzutów popełnienia czynów zabronionych określonych w art. 60 ust. 1 ustawy z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych; wbrew wynikającemu z odpowiednich przepisów zakazowi wnoszenia na teren jednostki penitencjarnej oraz obowiązkowi deponowania w wyznaczonym miejscu przedmiotów niebezpiecznych i niedozwolonych – w osobistej szafce ubraniowej posiadał 14 kapsułek produktu leczniczego ketonal 50 mg, który z uwagi na sposób oddziaływania głównego składnika ketoprofenu, przy praktykowanym przez

osadzonych zażywaniu go w zwiększonych dawkach i bez nadzoru lekarza – mógł stanowić zagrożenie dla porządku i bezpieczeństwa Zakładu Karnego (...). **I OSK 1060/18**

Zarzut niedopełnienia obowiązku postępowania zgodnie ze złożonym ślubowaniem i przestrzegania przepisów prawa, w szczególności wydanych na podstawie ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej, tj. zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej, postawiono funkcjonariuszowi, który przez *fizyczne i psychiczne znęcanie się, naruszenie nietykalności cielesnej, pobicie i bezprawne pozbawianie wolności funkcjonariuszy Służby Więziennej. W uzasadnieniu postanowienia wskazano, że funkcjonariusz niewłaściwie traktował funkcjonariuszy działu ochrony ZK i wielokrotnie dopuścił się naruszenia godności drugiego funkcjonariusza, znęcał się fizycznie i psychicznie, dokonał pobicie oraz doprowadził do bezprawnego pozbawienia wolności innych funkcjonariuszy SW. Poniżenie, zniewagi i strachu doznało co najmniej 6 funkcjonariuszy jednostki.*³⁷⁶

Gwarancję przestrzegania zasad etyki zawodowej stanowią przepisy o odpowiedzialności dyscyplinarnej za ich naruszenie.

Na uwagę w normach z zakresu etyki i działań przełożonych zasługuje zobowiązanie przełożonych nie tylko do reagowania na naruszenia, ale do wysłuchania podwładnego, udzielenia wsparcia lub pomocy i zachowania dyskrecji, czyli do empatycznej komunikacji z podwładnym.

Do wzajemnego służenia sobie radą i pomocą, dzielenia się doświadczeniami, wspierania w rozwiązywaniu problemów zawodowych, czyli do wsparcia i pomocy koleżeńskiej zobowiązani zostali wszyscy funkcjonariusze.

9. Podsumowanie

Służba Więzienna jako formacja zalicza się do tzw. grup dyspozycyjnych i cechuje się odrębnością regulacji prawnych od przepisów dotyczących innych pracowników, jest też wymagającym środowiskiem pracy z uwagi na hierarchiczną strukturę, dyspozycyjność, pracę z osobami skazanymi na karę pozbawienia wolności, często wrogo nastawionymi do funkcjonariuszy.

Stosunek służbowy nie jest zwykłym stosunkiem pracy, w związku z tym wymagania stawiane funkcjonariuszom w zakresie postaw są wysokie.

Regulacje prawne i etyka formacji stanowią istotne narzędzia kształtujące zachowania funkcjonariuszy i mają wpływ na prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji.

³⁷⁶ Wyrok WSA we Wrocławiu IV SA/Wr 542/18 z 17.04.2019 r.

Istotne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania Służby Więziennej jest zapewnienie bezpiecznego psychologicznie środowiska pracy. Dla właściwego pełnienia służby konieczne jest wzajemne zaufanie i szacunek między funkcjonariuszami.

Ramy i zasady współpracy funkcjonariuszy i pracowników SW wyznaczają akty normatywne.

Na funkcjonariuszy, a zwłaszcza przełożonych zarządzających w SW nałożono wiele obowiązków z zakresu dbania o relacje i atmosferę w służbie, tworzenia właściwej kultury organizacyjnej i harmonijnego środowiska pracy, wspierania innych funkcjonariuszy oraz zapobiegania i przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym w relacjach wewnątrz służby.

Gwarancję zapewnienia pracującym funkcjonariuszom maksymalnie niwelujących stres i ryzyko wypalenia zawodowego warunków pracy zawarto w przepisach dotyczących zdrowia psychicznego funkcjonariuszy, wsparcia (mentoringu) młodych funkcjonariuszy, przestrzegania etyki zawodowej, godzenia życia prywatnego z zawodowym, przeciwdziałania i odpowiedzialności za naruszenie dóbr osobistych, dyskryminacji, mobbingu.

W artykule przedstawiony został przegląd regulacji prawnych wspierających harmonijne środowisko pracy, zdrowe psychicznie bezpieczeństwo psychologiczne funkcjonariuszy. Wskazano formalno-prawne narzędzia:

- rekrutowania pracowników o właściwym profilu psychologicznym,
- wsparcia psychologicznego funkcjonariuszy,
- wsparcia i merytorycznego przygotowania nowych funkcjonariuszy w oparciu o potencjał własny SW,
- umożliwienia godzenia życia prywatnego z pracą,
- zapobiegania naruszeniom godności osobistej, mobbingowi i zjawiskom niepożądanym w służbie,
- uwzględniania postawy funkcjonariuszy w ich ocenie i awansowaniu.

Artykuł zawiera usystematyzowany przegląd norm prawnych odnoszących się do oczekiwanych postaw funkcjonariuszy, wspierających tworzenie przyjaznego środowiska służby i zdrowego funkcjonowania organizacji, wyzwań z zakresu dobrostanu personelu SW, zjawisk niepożądanych w relacjach interpersonalnych w służbie i sposobów przeciwdziałania tym zjawiskom. Normy te stanowią podstawę i ramy oceniania, dyscyplinowania oraz wspierania pracownika/funkcjonariusza, a ich znajomość oraz staranne i rzeczywiste wdrażanie pozwoli sprostać wysokim standardom w zakresie postaw oczekiwanych od przedstawicieli służb publicznych.

Bibliografia:

Akty prawne:

- Ustawa o Służbie Więziennej z 9 kwietnia 2010 r. (Dz.U. Nr 79, poz. 523).
- Zarządzenie Dyrektora Generalnego Służby Więziennej 32/2013 z dnia 18.07.2013 r. w sprawie zapobiegania i przeciwdziałania zjawiskom mobbingu, dyskryminacji i molestowania w Służbie Więziennej.
- Zarządzenie nr 25/2014 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z 11.07.2014 r. w sprawie mentorów w służbie więziennej.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE Dz.Urz.U.E.L 2019 Nr 188, str. 792019.08.01.
- Regulamin Dyrektora Generalnego SW nr 1/2010 z 18.10.2010 r. w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1465).
- Ustawa z 9.3.2023 r. o zmianie ustawy Kodeks Pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r., poz. 641).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1610).

Druki zwarte:

- Gil D., *Etyka funkcjonariusza służby więziennej*, „Biblioteka Kwartalnika Prawno-Kryminalistycznego”, nr 3.
- Kuczyński T. (w:) *Stosunek służbowy*, „System Prawa Administracyjnego”, tom 11, (red.) R. Hauser, A. Wróbel, Z. Niewiadomski, Warszawa 2011.
- Kulig-Moskwa K., *Istota wellbeingu w organizacji*, w: Kulig-Moskwa K. (red.), *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, Warszawa, Infor., 2018.
- Kuraszka M., *Etyka zawodowa funkcjonariuszy i pracowników*, „Biblioteka Kwartalnika Prawno-Kryminalistycznego”, nr 3.
- Merecz-Kot D., Cębrzyńska J., *Agresja i mobbing w służbie więziennej*, „Medycyna pracy”, 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami w organizacji*. Warszawa 2011, Wolters Kluwer.
- Pomiankiewicz J., *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej – uwarunkowania, przejawy, konsekwencje – zarys problemu*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 67/68.
- Przesławski T., *Normy etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 89, Warszawa 2015.
- Sidor-Rządkowska M., *Mentoring – wiele pytań*. Personel Plus, 9, 2015.
- Weber-Rajek M., Sygit-Kowalkowska E., Radzimińska A., Ossowski R., *Psychospołeczne zagrożenia w pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej – przegląd literatury*, UWM „Studia Prawnoustrojowe” 36, 2017,
- Zajac B., *Współczesne problemy więziennictwa z perspektywy funkcjonariuszy Służby Więziennej*, SPKUL, 2022, nr 3.

Anna Kunicka

Przeciwdziałanie postawom pasywno-agresywnym w zarządzaniu zespołami funkcjonariuszy Służby Więziennej

Counteracting passive-aggressive attitudes in managing teams of Prison Service officers

Streszczenie:

Wyzwania, jakie niesie za sobą zarządzanie zespołami ludzkimi, najczęściej koncentrują się wokół podstawowych elementów komunikacji interpersonalnej, jakimi są: przekazywanie informacji zwrotnej, dzielenie się wiedzą czy umiejętność, prowadzące do realizacji zadań wywieranie wpływu. Praca funkcjonariuszy Służby Więziennej narażonych na podwyższony poziom stresu, interakcję z osadzonymi oraz często pracę pod presją czasu wymaga szczególnej dbałości o rozwój kompetencji społecznych w oparciu o nieustające wzmocnianie samoświadomości wynikającej z wyznawanych wartości i wysokiego poczucia własnej wartości. Prowadzi to do rozwoju otwartej, skutecznej i asertywnej komunikacji, która pozwala na przeciwdziałanie, między innymi, zachowaniom pasywno-agresywnym.

Słowa kluczowe: Służba Więzienna, komunikacja, praca zespołowa, asertywność, samoświadomość, zachowania pasywno-agresywne, współpraca, komunikacja interpersonalna

Abstract:

The challenges of managing human teams most often focus on the basic elements of interpersonal communication, such as: providing feedback, sharing knowledge or skillful exerting influence to achieve tasks. The work of Prison Service officers exposed to increased levels of stress, interaction with inmates and often working under time pressure requires special attention to the development of social competences based on continuous strengthening of self-awareness resulting from values and high self-esteem. This leads to the development of open, effective and assertive communication, which allows for counteracting, among others, passive-aggressive behavior.

Keywords: Prison Service, communication, teamwork, assertiveness, self-awareness, passive-aggressive behavior, cooperation, interpersonal communication

Aby spojrzeć w przyszłość, trzeba porzucić przeszłość.

Elizabeth Haas Edersheim

Wstęp

Frederick Taylor na początku XX wieku sformułował tezę, że miarą ludzkiej pracy i skuteczności jest to, jak wiele jest w stanie wykonać jego ciało. Dziś wiemy, jak bardzo zdanie to stało się nieaktualne. Automatyzacja procesów, maszyny zastępujące pracę ludzkich rąk sprawiły, że chcąc budować współpracujące i współdziałające zespoły ludzi, musimy zrozumieć ich potrzeby, stosować metody wzmacniające ich zaangażowanie, umiejętnie rozwiązywać konflikty, czy też wspierać w rozwoju poprzez, między innymi, właściwe i umiejętne delegowanie zadań, czy też postawę własną stanowiącą właściwy przykład zachowania. W dobie nowoczesnych technologii, nieustannego rozwoju i sztucznej inteligencji można się pokusić o sformułowanie, że największą wartością w każdej organizacji jest człowiek. Czego zatem potrzeba, aby zespoły pracowały, wykorzystując swoje atuty, tworząc atmosferę współpracy? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy w wielu książkach i artykułach dotyczących szeroko rozumianej ineligencji emocjonalnej i zastosowania jej w pracy menedżera. Przyjmując klasyfikację Daniela Golemana, wysoko rozwinięte kompetencje osobiste pozwolą na zbudowanie właściwej postawy, charakteru czyli swego rodzaju wzorca zachowań godnych naśladowania. Kompetencje społeczne natomiast pozwolą nam na współtworzenie zespołów opartych na wzajemnym szacunku i potrafiących realizować zadania we właściwej atmosferze. W warunkach szczególnych, jakimi z pewnością jest zarządzanie zespołami w zakładach karnych, warto też zwrócić uwagę na fakt, że właściwa postawa zespołu może oddziaływać na osadzonych, dla których wzorce postawy staną się przykładem i elementem resocjalizacji.

Treść tego rozdziału to zarówno wiedza z zakresu inteligencji człowieka, czyli świadomego bądź podświadomego definiowania i rozwoju posiadanych kompetencji, poszerzona o elementy związane z budową mózgu, jako centrum „dowodzenia” człowieka. Kolejna część zawiera szeroką definicję komunikacji interpersonalnej, cech niezbędnych do właściwego jej stosowania oraz umiejętności rozwijania kompetencji osobistych i społecznych, które stanowią fundament asertywności i przeciwdziałania zachowaniom pasywno-agresywnym w sytuacjach codziennych.

Człowiek, jako istota myśląca, posiada umiejętności rozumowania, właściwego doboru zachowań oraz świadomego podnoszenia swoich

kompetencji. Dlatego też pierwsza część rozdziału dotyczy biologicznego aspektu powstania i rozwoju kompetencji osobistych i społecznych. W drugiej części przybliżone zostaną cechy niezbędne w skutecznej komunikacji, sposoby ich wzmocnienia i rozwoju, a także zależności pomiędzy nimi a budowaniem zdrowych relacji społecznych. W trzeciej części przedstawione zostaną przykłady zachowań pasywno-agresywnych wraz z interpretacją przyczyn ich powstawania, a także wzorce asertywnych zachowań pozwalające na odparcie niewłaściwych postaw rozmówcy.

1. Inteligencja emocjonalna – geneza, zakres i sposoby rozwoju

Istota inteligencji emocjonalnej człowieka leży w zdolności rozumienia, postrzegania i zarządzania własnymi emocjami oraz empatii i rozumienia emocji innych ludzi. Jest kluczowym elementem zdrowych relacji międzyludzkich, zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej mają tendencję do lepszego radzenia sobie z emocjonalnymi wyzwaniami, osiągnięcia większego zadowolenia z życia, skuteczniejszej komunikacji i budowania pozytywnych interakcji z innymi. Rozwój inteligencji emocjonalnej jest przedmiotem badań i obserwacji od wielu lat. Współcześnie stał się również istotnym elementem szeroko rozumianych kompetencji miękkich, które służą zarówno menadżerom, jak i ich podwładnym, do budowania skutecznie działających zespołów pracowniczych. Działania podejmowane podczas interakcji i regulowane normami wzajemnych kontaktów – takie jak (...) oficjalne spotkania, forsowne marsze oraz kontakty z usługodawcami, w pracy, w kolejkach, tłumach i parach stanowią ciekawy przykład ilustracji kondycji danej instytucji, fragmentu struktury społecznej, a nawet całego społeczeństwa³⁷⁷.

1.1. Zarys rozwoju inteligencji emocjonalnej

Historia ludzkości pokazuje, że rozwój człowieka, technologii i świata nastąpił dzięki funkcjonowaniu mózgu. W każdej upływającej sekundzie (...) nasz ośrodkowy układ nerwowy (zwany popularnie centralnym) działa jak laboratorium, w którym zachodzą miliony reakcji chemicznych, mimo że nawet nie zdajemy sobie z tego sprawy. Reakcje te są swoistym

³⁷⁷ Goffman E., *Relacje w przestrzeni publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 1.

językiem, w którym mózg odbiera i przekazuje informacje³⁷⁸. Cecha ta sprawiła, że inteligencja, czyli umiejętność twórczego dostosowania się do otaczającego nas środowiska, pozwoliła na osiągnięcie formy rozwoju wyższej niż pozostałe gatunki z grupy naczelnych. Przez wiele lat uznawano, że dominacja człowieka w łańcuchu pokarmowym jest możliwa dzięki chwytym dłoniom, wyposażonym przez naturę w przeciwstawne kciuki, co pozwala na łapanie przedmiotów. Na podstawie pomiaru stosunku kciuka do pozostałych palców ręki badacze wykazali w 2015 roku, że ręka szympansa rozwinęła się bardziej niż ręka człowieka, co teoretycznie daje mu przewagę konkurencyjną³⁷⁹. Zatem, jeśli nie dłoń, to co wpływa na to, że człowiek dominuje na drabince łańcucha pokarmowego. Dwunożność, widzenie obuoczne, a może rozwój kory mózgowej? Naukowcy są przekonani, że do wzniesienia czaszki powyżej kręgosłupa, co pozwoliło na jej ustabilizowanie i spowodowało z czasem wzrost mózgu, doprowadził fakt, że człowiek zaczął przemieszczać się na dwóch nogach w pozycji w pełni wyprostowanej. Efektem tego była coraz większa liczba narzędzi, udoskonalenie życia codziennego, rozwój kulturalny i artystyczny. Kwestie dotyczące języka, kultury, a nawet świadomości u niektórych gatunków zwierząt cieszą się coraz większym zainteresowaniem w środowisku naukowym, a tym, co najbardziej wyróżnia człowieka, jest wyjątkowo wysoki poziom rozwoju wspomnianych cech³⁸⁰.

Nauka i badania nad gatunkami żyjącymi na Ziemi pokazują, że nie tylko człowiek wykształcił umiejętność tworzenia narzędzi i wykorzystywania ich w codziennym funkcjonowaniu. Warto podkreślić, że używanie narzędzi nie jest zarezerwowane tylko dla inteligentnych zwierząt, takich jak szympansy czy ptaki. Istnieją różne poziomy skomplikowania zachowań związanych z używaniem narzędzi, a naukowcy ciągle odkrywają nowe przykłady w różnych grupach zwierząt. Na przykład niektóre ptaki, takie jak sępy i kruki, wykorzystują kamienie lub gałęzie jako narzędzia, aby rozbijać skorupy jaj lub otwierać twarde orzechy. Kraby noszą różne przedmioty, takie jak muszle, kamienie czy korzenie, na swoich szczypcach. Wydaje się, że robią to nie tylko dla osłony, ale również jako element kamuflażu. Najbliższe człowiekowi szympansy są szczególnie znane z tego, że używają patyków jako narzędzi do wyłapywania termitów z mrowisk lub do rozbijania orzechów. W porównaniu do wytworów pracy

³⁷⁸ M. Magrini, *Mózg. Podręcznik użytkownika. Uproszczona instrukcja obsługi najbardziej skomplikowanej maszyny świata*, Wydawnictwo JK, Łódź 2021, s. 13.

³⁷⁹ Lamri J., *Kompetencje XXI wieku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 28.

³⁸⁰ Tamże, s. 29.

człowieka narzędzia te są proste i nie wymagają szeroko rozumianych umiejętności czy kompetencji, aby były przydatne. Udoskonalenie i poprawa jakości byłaby możliwa, gdyby gatunki te charakteryzowały się większą inteligencją niż człowiek. Znalezione w 2014 roku w Kenii narzędzia dowodzą, że pierwsi ludzie używali ich na długo przed tym, zanim zostali *homo sapiens*. Rosnące wykorzystywanie narzędzi miałyby przyczynić się do szybszego rozwoju kory mózgowej i spowolnić ewolucję kończyn, odróżniając tym samym człowieka od reszty naczelnych³⁸¹. Wspomniany powyżej Marco Magrini w książce *Mózg. Podręcznik użytkownika* porównuje mózg ludzki do dobrze działającego komputera. Jeden i drugi:

- przekazuje informacje za pośrednictwem sygnałów elektrycznych (komputer w binarnym systemie zero-jedynkowym, a mózg w zmiennym spektrum miliwoltów);
- dokonuje pewnych obliczeń (komputer przy zastosowaniu metody seryjnej, mózg działając w trybie równoległym, czyli wykonując wiele obliczeń jednocześnie);
- ma określone zapotrzebowanie energetyczne (komputer – elektrycy, mózg – tlen i glukoza);
- ma możliwość rozbudowania pamięci (komputer – krzemowe banki pamięci, mózg – zwiększenie liczby połączeń synaptycznych przez uczenie się, ćwiczenia itp.);
- ewoluował w czasie – komputer w zdecydowanie krótszym czasie, gwałtownie podwajając swoje moce obliczeniowe, mózg człowieka od prymitywnego mózgu bezkręgowców do współczesności³⁸².

Oczywiście porównanie to jest dość uproszczone i wskazuje tylko na pewien mechanizm działania. Można by pokusić się o sformułowanie, że jest to porównanie wręcz żartobliwe. O ile zmiana zasad działania komputera stanowi jedynie poprawę jego funkcjonalności, stworzoną na rzecz i przez człowieka, to mózg dokonuje nieustających zmian. Przemiana stanowi wręcz istotę funkcjonowania. Rozwój dokonuje się poprzez uczenie się, doskonalenie swoich umiejętności, ćwiczenia, rozmowę itp. Tak, również poprzez te działania, które świadomie nazywamy złodziejami czasu, jak na przykład niektóre programy rozrywkowe, nic nie wnoszące dyskusje itp. Każda nowa informacja, doświadczenie czy wnioski, które wyciągamy pod wpływem innych czy też sami w oparciu o swoją wiedzę, sprawiają, że następuje przesunięcie w nanoświecie neuronów. Cecha ta,

³⁸¹ Tamże, s. 30.

³⁸² M. Magrini, dz. cyt., s. 14.

która stanowi podstawę połączonych ze sobą nierozzerwalnymi więzami układów pamięci i nauki, nazywana jest neuroplastycznością. Jest ona szczególnie wyraźna w okresie dzieciństwa, ale zachodzi przez całe życie, choć w mniejszym stopniu w miarę dorastania. Jest to kluczowy mechanizm, który umożliwia uczenie się i adaptację w trakcie życia. Właśnie w neuroplastyczności ewolucja znalazła rozwiązanie konieczne do stworzenia takiego życia, jakiego dzisiaj doświadczamy. Obwody neuronowe i synaptyczne nieustannie reorganizują się, pozwalając mózgowi uczyć się na podstawie wszystkiego, co go otacza. W ten sposób mózgowie, przynajmniej częściowo, uwalnia się od ograniczeń narzucanych mu przez własny genom, przechowywany w jądrze każdej z jego komórek³⁸³. Najlepszą, najwspanialszą i najbardziej spektakularną cechą ośrodkowego układu nerwowego człowieka, którego działanie opiera się na umiejętności zapamiętywania przeszłości, neuroplastycznej teraźniejszości oraz tworzonych na podstawie wiedzy i doświadczenia wizjach przyszłości, jest inteligencja. Magrini definiuje ją jako: rozumienie, zdolność uczenia się, samoświadomość, kreatywność, logikę i umiejętność takiego rozwiązywania problemów, by dostosować się do coraz bardziej złożonych okoliczności³⁸⁴.

Howard Gardner, amerykański psycholog i naukowiec, zaproponował teorię wielorakiej inteligencji. W swojej teorii Gardner wskazał na istnienie różnych rodzajów inteligencji, zamiast uznawać jedną, ogólną miarę inteligencji. Jego klasyfikacja obejmuje następujące rodzaje inteligencji:

1. Lingwistyczną, zwaną też słowną, polegającą na wysokiej umiejętności wykorzystywania języka w sposób efektywny, zarówno w komunikacji werbalnej, jak i pisemnej.

2. Matematyczno-logiczną, obejmującą zdolność do logicznego myślenia, rozwiązywania problemów matematycznych i analizy sytuacji. Osoby z wysoką matematyczno-logiczną inteligencją są często dobre w matematyce, fizyce, informatyce i inżynierii.

3. Przestrzenną, przejawiającą się rozumieniem przestrzeni, orientacją w niej oraz tworzeniem mentalnych obrazów i map. Osoby z silnie rozwiniętą inteligencją przestrzenną często są zdolne do umiejętnego rysowania, projektowania i rozwiązywania problemów przestrzennych.

4. Kinestetyczną, dzięki której mamy umiejętność kontrolowania ruchów ciała i manipulowania przedmiotami w precyzyjny sposób.

³⁸³ Tamże, s. 92.

³⁸⁴ Tamże, s. 94.

5. Muzyczną, pozwalającą rozumieć i produkować muzykę, zwaną też wrażliwością na dźwięki i rytmy oraz talentem muzycznym.

6. Interpersonalną, czyli umiejętnością rozumienia emocji, motywacji i intencji innych osób, co ułatwia efektywną komunikację i budowanie relacji.

7. Naturalistyczną, polegającą na zdolności do rozumienia i klasyfikowania zjawisk przyrodniczych, takich jak flora i fauna, czy obserwacji różnych aspektów świata naturalnego.

8. Personalną, dzięki której mamy zdolność do samoświadomości, rozumienia swoich emocji, celów i przekonań. Osoby z rozwiniętą personalną inteligencją są świadome swoich mocnych i słabych stron, co może pomóc w osiągnięciu sukcesu i dobrostanu emocjonalnego³⁸⁵.

Z kolei Daniel Goleman rozszerza tę definicję twierdzeniem, że umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, by wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest też kompetencja emocjonalna. Powodem tego, że nie możemy dysponować wszystkimi zdolnościami ludzi, jest ich niekompetencja emocjonalna. Stopień, w jakim emocje zakłócają albo potęgują naszą zdolność myślenia i planowania, oddawania się żmudnym ćwiczeniom dla osiągnięcia odległego celu, rozwiązywania problemów i tak dalej, określa granice umiejętności wykorzystywania przez nas naszych wrodzonych zdolności umysłowych i w ten sposób determinuje nasze powodzenie życiowe. W takim też stopniu, w jakim motywują nas do tego, co robimy, uczucia entuzjazmu i przyjemności, a nawet pewien optymalny niepokój, stymulują nas do osiągnięć w tych dziedzinach. W tym właśnie sensie inteligencja emocjonalna jest mistrzowską zdolnością, darem mającym przemożny wpływ na wszystkie inne zdolności, ułatwiającym albo utrudniającym ich wykorzystanie³⁸⁶. Autor w swoich licznych pracach ujmuje kompetencje inteligencji emocjonalnej w dwóch grupach: kompetencja osobista, czyli ta, która determinuje, w jaki sposób radzimy sobie sami ze sobą, i kompetencja społeczna, która pokazuje, jak radzimy sobie z innymi. Cechy przypisane kompetencji osobistej przedstawione zostały na rysunku 1, kompetencji społecznej na rysunku 2.

³⁸⁵ Na podstawie: Trela M., *Inteligencje wielorakie Howarda Gardnera. Opis i implikacje edukacyjne*, w: *Z teorii i praktyki edukacji artystycznej: w kręgu przyjaciół*, (red.) W. Limont, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2005, s. 58-66.

³⁸⁶ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1995, s. 78.

Rysunek 1. Kompetencja osobista. Cechy inteligencji emocjonalnej

SAMOŚWIADOMOŚĆ	SAMOREGULACJA	MOTYWACJA
<ul style="list-style-type: none"> • ŚWIADOMOŚĆ EMOCJONALNA • POPRAWNA SAMOCENA • WIARA W SIEBIE 	<ul style="list-style-type: none"> • SAMOKONTROLA • SPOLEGLIWOŚĆ • SUMIENNOŚĆ • PRZYSTOSOWALNOŚĆ • INNOWACYJNOŚĆ 	<ul style="list-style-type: none"> • DAŻENIE DO OSIĄGNIĘĆ • ZAANGAŻOWANIE • INICJATYWA • OPTYMIZM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997, str. 41.

Samoświadomość definiowana jest jako wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach; wiedza o tym, co odczuwamy w danym momencie, oraz wykorzystanie tych uczuć do kierowania naszym procesem decyzyjnym; realistyczna ocena naszych zdolności i dobrze uzasadniona wiara w swoje możliwości. W skład samoświadomości włączone zostały:

- **świadomość emocjonalna** – rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków,
- **poprawna samoocena** – poznanie swoich silnych stron i ograniczeń,
- **wiara w siebie** – silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności.

Samoregulacja to panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami. Panowanie nad emocjami, aby zamiast utrudniać nam wykonanie zadania, ułatwiały to; sumiennosc i umiejętnosc odłożenia nagrody na później, po to, aby zająć się osiągnięciem wyznaczonego celu; szybkie dochodzenie do siebie po kłopotach emocjonalnych. Samoregulacja obejmuje cechy takie, jak:

- **samokontrola** – kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów,
- **spolegliwość** – utrzymywanie norm uczciwości i prawości,
- **sumiennosc** – przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania,
- **przystosowalność** – elastyczność w dostosowaniu się do zmian,
- **innowacyjność** – łatwe przyjmowanie nowatorskich pomysłów i podejść oraz nowych informacji.

Motywacja definiowana jest jako skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie. Kierowanie się swoimi największymi preferencjami w wyznaczaniu celów i dążeniu do

Rysunek 2. Kompetencja społeczna. Cechy inteligencji emocjonalnej

EMPATIA	UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE
<ul style="list-style-type: none"> • ROZUMIENIE INNYCH • DOSKONALENIE INNYCH • NASTAWIENIE USŁUGOWE • WSPIERANIE RÓŻNORODNOŚCI • ŚWIADOMOŚĆ POLITYCZNA 	<ul style="list-style-type: none"> • WPŁYWANIE NA INNYCH • POROZUMIENIE • ŁAGODZENIE KONFLIKTÓW • PRZEWODZENIE • KATALIZOWANIE ZMIAN • TWORZENIE WIĘZI • WSPÓŁPRACA • UMIEJĘTNOŚCI ZESPOŁOWE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997, str. 42.

nich, przejmowaniu inicjatywy i staraniach doskonalenia się oraz w nieustawianiu w wysiłkach mimo niepowodzeń, porażek i zawodów. Wysoki poziom tej cechy wiąże się z:

- **dążeniem do osiągnięć** – rozumianym jako starania o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości,
- **zaangażowaniem** – utożsamianiem swoich celów z celami grupy lub organizacji,
- **inicjatywą** – czyli gotowością do wykorzystywania szans i okazji,
- **optymizmem** – wytrwałością w dążeniach do osiągnięcia wytyczonego celu mimo przeszkód i niepowodzeń.

Empatia pozwala na uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, umiejętność spojrzenia na sytuację z ich punktu widzenia, tworzenie i podtrzymywanie więzi i porozumienia z nimi. Realizowana jest poprzez:

- **rozumienie innych** – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami,
- **doskonalenie innych** – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności,
- **nastawienie usługowe** – uprzedzenie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów,
- **wspieranie różnorodności** – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi,
- **świadomość polityczną** – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród osób z władzy.

Natomiast **umiejętności społeczne** pozwalają na wzbudzanie u innych pożądanых reakcji; dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi i dokładne rozpoznanie sytuacji społecznych oraz sieci powiązań, bezkolizyjne utrzymywanie kontaktów z innymi oraz wykorzystywanie tych umiejętności do przewodzenia, negocjowania i łagodzenia sporów, współpracy i pracy zespołowej.

- **wpływanie na innych** – opanowanie metody skutecznego przekonywania,
- **porozumienie** – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów,
- **łagodzenie konfliktów** – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich,
- **przewodzenie** – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi,
- **katalizowanie zmian** – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi,
- **tworzenie więzi** – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z nimi,
- **współpraca** – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu,
- **umiejętności zespołowe** – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia celu zbiorowego³⁸⁷.

Powyższe klasyfikacje wyraźnie pokazują, że budowanie relacji międzyludzkich opartych na właściwej, empatycznej i skutecznej komunikacji możliwe jest jedynie wtedy, gdy zadbamy o rozwój własny, jednocześnie tworząc przestrzeń do wzrastania naszych współpracowników. Efektywność to umiejętność wykorzystania własnych zasobów, także tych, których ocena jest trudniejsza do przeprowadzenia, jak komunikacja, zdolność do pracy zespołowej czy motywowanie, a także budowanie takich relacji, które będą zachętą do asertywnej, otwartej wymiany zdań i wywieranie wpływu na pracowników, prowadzące do realizacji celów całej organizacji. Szczególnie ta ostatnia umiejętność wymaga właściwej postawy, postępowania nacechowanego poszanowaniem granic rozmówców z jednoczesnym wyraźnym zaznaczeniem własnych, co skutkuje wyeliminowaniem zachowań pasywno-agresywnych w komunikacji.

1.2. Mózg – źródło i centrum rozwoju kompetencji

John C. Maxwell w książce *Leadershift. Przemiana przywództwa* pisze, że nie możesz być taki sam, nie możesz tak samo myśleć i działać, jeśli liczysz

³⁸⁷ Na podstawie: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997, str. 41- 42.

na sukces w świecie, który nie pozostaje taki sam³⁸⁸. Pierwsza myśl, która pojawia się po przeczytaniu tego cytatu, to konieczność stałego równomiernego rozwoju w zakresie przedmiotu naszej działalności. Jednak, czy wystarczy, aby edukacja dotyczyła jedynie umiejętności twardych? Analizując przykład zespołów funkcjonariuszy Służby Więziennej, należy odpowiedzieć sobie na pytanie: czy wystarczy, aby ich plan szkoleń obejmował wyłącznie kompetencje związane ze znajomością i przestrzeganiem przepisów prawnych albo postępowania w sytuacjach krytycznych z osadzonymi? Zdecydowanie nie. Praca w zakładach karnych opiera się w dużej mierze na wzajemnym zaufaniu, umiejętności pracy zespołowej i współdziałaniu. Pomimo tego, że pierwsze skojarzenie, które nasuwa się, kiedy myślimy o codzienności funkcjonariuszy i ich wzajemnej komunikacji, to styl dyrektywny polegający głównie na wydawaniu stanowczych i zdecydowanych poleceń i rozkazów, warto zwrócić uwagę na konieczność właściwej komunikacji, stanowiącej podwaliny do budowania zaangażowanych zespołów. Żeby lepiej zrozumieć istotę kompetencji i kierunek ich rozwoju, należy przyjrzeć się nie tylko socjologicznym, ale także biologicznym uwarunkowaniom. Ponieważ rozdział ten ma służyć lepszemu rozwojowi kompetencji człowieka, wiedza na temat budowy mózgu będzie przedstawiona głównie w zakresie tych jego elementów, które są powiązane z ewolucją i umiejętnością uczenia się.

Przez wiele lat uważano, że wyższość mózgu człowieka nad mózgami innych gatunków wynika z jego wielkości. Tymczasem, gdyby tak rzeczywiście było, posiadacze największych mózgów (cztery, a nawet pięć razy większych od ludzkich), wieloryby, zbudowałyby społeczność, której aktywności byłyby o wiele bardziej złożone niż te, które obecnie zaobserwować można w przyrodzie. Z drugiej strony rozmiar mózgu w stosunku do wielkości ciała zdaje się mieć dodatnią korelację ze złożonością obserwowanych zachowań, jednak tak naprawdę nie wyjaśnia ona obserwowanych różnic (...) Badania wykazały natomiast, że nie chodzi tylko o to, czy mózg się powiększył, ale o to, które jego części ewoluowały i w jaki sposób³⁸⁹.

Teoria stworzona w latach 60. XX wieku przez Paula McLeana, dzieląca mózg na trzy części, choć dzisiaj już w niektórych aspektach straciła na aktualności, pozwala nadal na zrozumienie pochodzenia tego jakże istotnego organu ludzkiego ciała. Jest też niewątpliwym dowodem na jego

³⁸⁸ J.C. Maxwell, *Leadershift. Przemiana przywództwa*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2020, s. 16.

³⁸⁹ J. Lamri, dz. cyt., s. 31.

ewolucyjny, trwający setki milionów lat, rozwój. McLean w swojej teorii sugeruje, że mózg składa się z trzech odrębnych części, które pojawiały się sukcesywnie w trakcie ewolucji: mózgu gadziego, mózgu limbicznego i kory nowej. Struktury te są od siebie zależne, mają wiele wzajemnych połączeń i mogą na siebie wpływać, sprawiając, że funkcjonowanie mózgu jest jeszcze bardziej skomplikowane³⁹⁰.

1.2.1. Mózg „gadzi”

Ta najstarsza część mózgu odpowiada za kontrolę funkcji życiowych organizmu, takich jak oddychanie, temperatura, ciśnienie krwi, tętno, a nawet równowagę, koordynację ruchów, rozmnażanie, odruchy wrodzone, instynkt samozachowawczy czy sen. Obecnie nazwę „gadzi” zastępuje się sformułowaniem „kora stara”. Działanie tej części mózgu sprawia, że nikomu nie trzeba przypominać o podstawowych czynnościach, takich jak: oddychanie czy trawienie. Oczywiście w wyjątkowych sytuacjach konieczne jest przypomnienie o spożywaniu posiłków, ale przetworzenie ich wewnątrz organizmu w substancje odżywcze to zadanie tej części mózgu ludzkiego. Za regulację tych czynności odpowiada **pień mózgu**. Przedostają się przez niego wszystkie podstawowe informacje z organizmu do mózgu i z powrotem. Z trzech głównych części pnia mózgu wyrasta dziesięć z dwunastu par nerwów czaszkowych odpowiadających za kontrolę ruchową i czuciową twarzy, oczu i narządów wewnętrznych. Częścią pnia mózgu odpowiadającą za podstawowe czynności niezbędne w ludzkiej egzystencji, takie jak: oddech, praca serca, czy ciśnienie tętnicze jest rdzeń przedłużony. Służy on do przekazywania sygnałów nerwowych między ośrodkowym a obwodowym układem nerwowym. Tutaj też powstają liczne odruchy bezwarunkowe, jak na przykład kaszel czy ziewanie.

Kolejny element znajdujący się tej części mózgu to **most**, odpowiadający za komunikację pomiędzy korą a mózdzkiem, wspiera ludzkie zmysły i jest swego rodzaju moderatorem snów. Regulacją czuwania, bólu, słuchem oraz ruchami głowy i oczu zajmują się liczne jądra istoty szarej znajdującej się w **śródmózgowiu**. Wypełniona neuronami **istota czarna** skupiona w dwóch częściach o odmiennych funkcjach odpowiada za wypuszczanie włókien do prążkowania (część zbita) oraz działającą poprzez czynniki GABA część siatkowatą, odpowiedzialną za odprężenie i koncentrację. Mała struktura neuronalna, znajdująca się na samym skraju śródmózgowia czyli **pole brzuszne nakrywki** odgrywa znaczną rolę w tworzeniu układu nagrody, motywacji, uczeniu się. Wiąże się również

³⁹⁰ Tamże, s. 31.

z uzależnieniami, a także niektórymi poważnymi zaburzeniami umysłowymi³⁹¹. Pole brzuszne nakrywki wysyła bowiem dopaminę, nazywaną też cząsteczką przyjemności. Jest to jeden z elementów wzmacniania lub osłabiania nawyków. Według najnowszych analiz cały układ nagrody jest skomplikowaną mozaiką doświadczeń, które są natychmiastowe, a jednocześnie trwałe, ponieważ obejmują pamięć przeszłości. Są też rzutowane w przyszłość, skoro prowadzą do podejmowania decyzji, które, pomimo że są w dużej mierze podprogowe, uważamy za racjonalne i świadome³⁹². Pradawna część mózgu, czyli **móźdżek** służy do opanowania ruchów, szczególnie tych bardziej skomplikowanych, powiązanych z tańcem, sportem czy odtwarzaniem muzyki. Móźdżek, dzięki ciągłej wymianie informacji z korą mózgową, odgrywa także pewną rolę w procesach kognitywnych, czyli zdobywaniu, przetwarzaniu, przechowywaniu, odtwarzaniu a także wykorzystywaniu informacji. Mózg „gadzi” sam w sobie nie pozwala na szybkie dostosowanie się do otoczenia, ponieważ jego funkcje nie ewoluują. Mimo tego, jego rola jest niepodważalna, gdyż steruje natychmiastowymi, zaprogramowanymi reakcjami i odruchami.

1.2.2. Mózg limbiczny

Przez wiele lat ta część mózgu nazywana była mózgiem „emocjonalnym”. Obecnie naukowcy dowiedli, że prawda na ten temat jest dużo bardziej złożona. Poza tym, że od niego w dużym stopniu zależy to, jak odczuwane są emocje, realizowane funkcje życiowe powiązane z nauką, motywacją czy pamięcią, może też stać się przyczyną depresji czy braku chęci do działania. Jedną z kluczowych funkcji w mózgu limbicznym pełnią wzgórze. Tutaj bowiem następuje gromadzenie, sortowanie i wymiana wszystkich informacji, które odbiera nasz mózg. Skomplikowane działanie sprawia, że powstaje zamknięty obwód wzgórze – kora – wzgórze, który reguluje nasz stan pobudzenia i uwagi, stanowiąc część „magicznej” sieci kory mózgowej, wytwarzającej świadomość³⁹³. Znalezienie reakcji do zastosowania w odpowiedzi na nadchodzące emocje oraz zapamiętania ich to zadania **ciał migdałowatych**. Stymulacja elektryczna pokazała, że prawe odbiera wrażenia negatywne i strach, natomiast lewe skupione jest na bodźcach pozytywnych. W ciałach migdałowatych magazynowane są wspomnienia, też wspomnienia epizodów strachu, a w przypadku niebezpieczeństwa stąd wypływa sygnał natychmiastowego zatrzymania się,

³⁹¹ Na podstawie: M. Magrini, dz. cyt., s. 53-59.

³⁹² Tamże, s. 177.

³⁹³ Tamże, s. 61.

znieruchomienia oraz szybszego bicia serca. Nieprawidłowe działanie ciała migdałowatego – z powodów genetycznych lub opóźnień w przewodnictwie nerwowym – może wiązać się ze stanami lękowymi, autyzmem, depresją i zespołem stresu pourazowego³⁹⁴. Pamięć epizodyczna i semantyczna, formowanie się nowych wspomnień i orientacja przestrzenna to podstawowe zadania **hipokampów**. Zawierają one również dużo receptorów kortyzolu, przez co są podatne na długotrwały stres, co może mieć związek z długotrwałą depresją oraz schizofrenią. **Podwzgórze**, małeńki twór wcisnięty w sam środek mózgowia, zbiera najróżniejsze informacje płynące z ciała. Kontroluje temperaturę ciała, dozuje spożycie wody i żywności, kieruje procesami fizjologicznymi oraz reguluje zachowania seksualne. Dzięki temu, że kontroluje także działania przysadki mózgowej, odpowiada za prawidłowe działanie gospodarki hormonalnej. **Jądra podstawne**, czyli zestaw jąder istoty szarej, regulują ruch podległy i niepodległy woli, motorykę oczu, a także emocje i postrzeganie. Wśród nich wyróżnia się: skorupę (odpowiedzialną za złożone mechanizmy ruchu), jądra ogoniaste (układ motoryczny oraz funkcje poznawcze i psychika), jądra półleżące (elementy układu nagrody i reakcji wstrętu), prążkowie (aktywuje się w trakcie miłych sytuacji, lub kiedy mogą one wystąpić), gałka biała i niskowzgórze (biorą udział w przesyłaniu wiadomości). Ostatnim elementem mózgu limbicznego są **zakręty obręczy**, które są powiązane z emocjami, uczeniem się oraz pamięcią. Przednia część bierze udział w podstawowych procesach życiowych, kontroluje emocje, wspomaga przewidywanie i podejmowanie decyzji. Kluczowym elementem „sieci wzbudzeń podstawowych” jest część tylna, która dodatkowo bierze udział w przywoływaniu wspomnień³⁹⁵. Stare części mózgu będące ośrodkami emocji są również siedliskiem umiejętności potrzebnych do skutecznego kierowania sobą i uzyskania sprawności społecznej. A zatem umiejętności te są solidnie zakotwiczone w zdolnościach do przetwarzania i przystosowania się, które otrzymaliśmy w ewolucyjnym spadku³⁹⁶.

1.2.3. Kora mózgowa (nowa)

Kora mózgowa, zwana też nową to zewnętrzna warstwa obu półkul. Ta część mózgu rozwinęła się najpóźniej i nieustająco podlega ewolucji. Ma też zupełnie inne właściwości niż pozostałe części tego organu. Jest elastyczna, może przekształcać się w nieskończoność. Co za tym idzie

³⁹⁴ Tamże, s. 63.

³⁹⁵ Tamże, s. 68.

³⁹⁶ D. Goleman, dz. cyt., s. 16.

i co ma ogromne znaczenie dla omawianego tematu, pozwala na nieograniczone możliwości rozwoju człowieka. To dzięki tej części mózgu zdobywane są nowe kompetencje i rozwijane są te, które już dana osoba posiada. Kora nowa, gdy jest bardzo rozwinięta, posiada wiele zwojów, które sprawiają, że powierzchnia mózgu stale się powiększa. Kora przedczołowa odpowiada za wyższe funkcje poznawcze. Obejmują one postrzeganie zmysłowe, tak zwany ruch świadomy, pamięć, język, świadomość, wyobraźnię, orientację przestrzenną, a bardziej ogólnie, zdolność do abstrakcji³⁹⁷. Dzięki funkcjom poznawczym człowiek jest w stanie przewidywać zachowania innych jednostek w grupie, ma też zdolność analizowania i adaptacji do sytuacji, w której aktualnie się znajduje. Jak pisze M. Magrini, to tutaj strzelają mózgowie fajerwerki (...) informacje wpływające z obwodu, na przykład ze skóry, czy z oczu, zostają opracowane i skatalogowane³⁹⁸. Ta część mózgu nie działa, jak pozostałe, w sposób automatyczny. Wspomniany przez Jeremiego Lamriego, Robin Dunbar podkreśla rolę kory przedczołowej, czyli jednego z elementów kory nowej, jako stymulatora umiejętności społecznych, takich jak komunikacja lub współpraca, a nawet w wyrażaniu zachowań moralnych³⁹⁹. Jest to zatem niezaprzeczalne centrum rozwoju kompetencji, pomimo tego, że bardzo złożone i skomplikowane pojęcia, takie jak zasady funkcjonowania w grupie, moralność czy etyka, przedkładają wyższość oddalonego zysku w czasie nad kosztami ponoszonymi na bieżąco. Moralność postrzegana jest jako atrakcyjna, ponieważ pomaganie sobie, spójność w działaniu i spolegliwość⁴⁰⁰ dają gwarancję korzystnej dla wszystkich stron współpracy. Ta część mózgu odpowiada także za myślenie abstrakcyjne, fantazjowanie, porównywanie, podejmowanie decyzji, a co za tym idzie efektem jej działania może być też zmiana postępowania człowieka. Tutaj też rodzą się i zakorzeniają nowe wspomnienia, których „treść” zostaje zestawiona z posiadaną już wiedzą. Nie będzie zatem niczym zaskakującym stwierdzenie, że jest to centrum dowodzenia i świadomego funkcjonowania człowieka. Przez wiele lat popularna była idea, zgodnie z którą mózg dzieli się na dwie półkule, pełniące zupełnie odmienne funkcje. Osoby, które dominującą, czyli większą mieli mieć półkulę lewą, mieli wykazywać uzdolnienia matematyczno-logiczne, ci z większą półkulą prawą – kreatywno-artystyczne.

³⁹⁷ J. Lamri, dz. cyt., s. 35.

³⁹⁸ M. Magrini, dz. cyt., s. 69.

³⁹⁹ J. Lamri, dz. cyt., s. 36.

⁴⁰⁰ Słownik Języka Polskiego podaje dwie definicje słowa spolegliwy: 1. taki, na którym można polegać; pewny; 2. potocznie: taki, który łatwo ustępuje i podporządkowuje się innym. Tutaj użyto słowa w pierwszym znaczeniu.

Badania z 2012 roku wykazały, że w sensie elektrochemicznym kreatywne myślenie obejmuje całe mózgowie. Obaliły tym samym teorię o prawej i lewopółkulowości⁴⁰¹. Kora nowa w większości składa się z istoty szarej, której powszechnie często przypisuje się inteligencję. Najgłębsze bruzdy w korze mózgu rozdzielają go na cztery płaty, których zadania przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres działania poszczególnych płatów kory mózgowej

Płaty czołowe	Płaty ciemieniowe	Płaty potyliczne	Płaty skroniowe
Planowanie	Poczucie czasu i przestrzeni	Widzenie	Rozumienie mowy
Rozumowanie	Doznania	Postrzeganie koloru i kształtu, odległości	Słuch
Rozwiązywanie zadań	Pozycja ciała		Słowa
Moralność	Czytanie i rozumienie tekstu		Pamięć
Osobowość			Uczenie się
Relacje społeczne			Pole Wernickiego (język)
Empatia			
Pole Broki (język)			

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Magrini *Mózg. Podręcznik użytkownika*. Wydawnictwo JK, Łódź 2019, s. 70-71.

- **Płaty czołowe** – to tutaj koncentrują się najbardziej wyrafinowane funkcje kognitywne, takie jak myślenie czy logika, przekonania i zachowania. Aktywacja płatów czołowych następuje w momencie, kiedy sięgamy po wspomnienia, przewidujemy zmiany, wyobrażamy sobie, jakie zmiany mogły zajść w miejscach, które dobrze znamy, wczuwamy się w czyjąś sytuację życiową. To tutaj także nastąpi proces przewidywania, jakie konsekwencje może mieć nasze zachowanie, lub jakie odczucia mogą wywołać słowa skierowane do rozmówcy. W książce *Nie tylko mózg. Opowieść psychiatry o ludzkim umyśle* profesor Dominika Dudek, w rozmowie z Marią Mazurek, przedstawia przykład osób, które mają uszkodzone te części mózgu, które odpowiadają za emocje, ale myślą racjonalnie i odróżniają dobro od zła. Okazuje się, że ich moralność jest zaburzona (...) czyli najpierw jest emocja, a dopiero potem racjonalne myślenie. Osoby, które mają uszkodzony ten obszar, nie

⁴⁰¹ B. Pawlak, *Mózg, umysł i edukacja. Znaleźliśmy drogę czy błądzimy po bezdrożach*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, nr 2/2020, s. 66.

odczuwają emocji takich jak wstyd, współczucie, poczucie winy. Wynika z tego, że reakcje instynktowne: smutek, wstyd, krzywda, obrzydzenie są konieczne, aby podejmować moralne decyzje⁴⁰². Te z kolei służą budowaniu relacji interpersonalnych opartych na empatycznej komunikacji. W 1964 roku Konrad Akert jako centrum kompetencji wskazał część płatów czołowych, zwany korą przedczołową. To tutaj właśnie dochodzi do rozwoju wszystkich funkcji wykonawczych, które można określić jako umiejętność dostosowania reakcji do kontekstu.

- **Płaty skroniowe** – odpowiedzialne są przede wszystkim za język i zmysły. W lewym płacie skroniowym znajduje się Pole Wernickiego, którego uszkodzenie sprawia, że człowiek jest zdolny do wytwarzania mowy, ale jego wypowiedzi nie mają sensu. Tutaj też rodzą się talenty muzyczne czy poliglotyczne. Aktywowane od wczesnego dzieciństwa, a często nawet od życia płodowego, płaty skroniowe ułatwiają dzieciom naukę języków czy grę na instrumentach.
- **Płaty ciemieniowe** – zajmują się percepcją wielozmysłową, czyli taką, która łączy w mózgu człowieka wszelkie sygnały zmysłowe. Informacja odebrana przez zmysł węchu, dotycząca na przykład zapachu kawy, sprawia, że powstaje ochota, aby się jej napić. Należy jednak pamiętać, że zmysły nie przekazują bezpośrednio informacji na temat otaczającej nas rzeczywistości. Kolory, dźwięki czy zapachy nie istnieją, to receptory zmysłów dokonują swego rodzaju przekładu. Płaty ciemieniowe odgrywają również znaczącą rolę w użytkowaniu i dekodowaniu języka⁴⁰³.
- **Płaty potyliczne** – w dużym uproszczeniu można by stwierdzić, że płaty potyliczne odpowiadają za wzrok. Należy jednak pamiętać, że jest to proces bardzo skomplikowany, ponieważ każdy z płatów musi odebrać masę danych, które docierają z siatkówki przeciwległego oka, przetworzyć barwy, ocenić rozmiar, odległość, głębię rozmiaru, zidentyfikować twarze, obrazy czy przedmioty. Następnie informacje te przekazywane są do właściwych miejsc, w których dochodzi do procesu interpretacji i wywołania określonej reakcji, na przykład na widok ostrego narzędzia następuje odruchowe odsunięcie dłoni, żeby nie doszło do skaleczenia.

Czy na tym etapie możliwa jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób przeciwstawiać się zachowaniom pasywno-agresywnym w komunikacji interpersonalnej? Wprost, z pewnością nie. Treści przedstawione powyżej

⁴⁰² D. Dudek, M. Mazurek, *Nie tylko mózg. Opowieść psychiatry o ludzkim umyśle*, Wydawnictwo Mando, Kraków 2021, s. 153.

⁴⁰³ M. Magrini, dz. cyt., s. 77.

pokazują, jak ważną rolę w budowaniu prawidłowych relacji odgrywają elementy inteligencji, także emocjonalnej oraz dbałość o własne zdrowie, w tym niedoceniane często zdrowie psychiczne. Ewolucja mózgu, która miała miejsce przez wiele milionów lat, sprawiła, że dzisiaj bardziej świadomie podejmowane są decyzje dotyczące zarówno formy komunikacji, jak i działań na rzecz innych osób. Wiedza na temat funkcjonowania ludzkiego mózgu, wsparta teorią dotyczącą praktycznego jego wykorzystania, uświadamia bowiem, że komunikacja, podobnie jak inne kompetencje, jest kompetencją, którą nieustająco możemy rozwijać i wzmacniać. Właściwy dobór słów, reakcji, czy zachowań nie jest bowiem przypadkowy i tylko w sytuacjach silnie emocjonalnych, jak na przykład strach, może być nieadekwatny i powodować zaburzenia komunikacyjne. W sytuacjach bieżących, a taką jest praca zespołowa, zarządzanie kapitałem ludzkim, motywowanie czy delegowanie zadań wybór odpowiedniego słownictwa, postawy czy formy komunikacji jest efektem świadomego postępowania. Wykorzystanie mózgu, najpotężniejszego narzędzia, jakim dysponuje człowiek, jest najlepszą metodą na rozwój i zmianę w sytuacjach, w których dostrzegamy deficyty i niedogodności spowodowane działaniem nacechowanym agresją.

2. Komunikacja interpersonalna – definicja, narzędzia i rozwój

Wystarczy jedno spojrzenie na półki biblioteczne czy księgarskie, aby zauważyć, jak wielu autorów poświęciło swój czas i uwagę na napisanie książek i artykułów na temat komunikacji. Stała się ona przedmiotem obserwacji i analiz zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym. Wiele lat pracy ze studentami pozwala mi na wysnucie wniosku, że zasady, dzięki którym oceniamy komunikację jako skuteczną, nie różnią się niczym, niezależnie od tego, kto jest odbiorcą. Szacunku i zrozumienia oczekujemy od szefa, podwładnego, bliskiej nam osoby, pracownika urzędu czy policjanta. Z drugiej strony rozmówca również ma prawo oczekiwać od nas tego samego. Istnieje jeszcze jeden bardzo ważny rozmówca, któremu należy się szacunek, troska i bezwzględna uczciwość. Tym rozmówcą jesteśmy my sami. Można pokusić się o stwierdzenie, że szczerą komunikacją z samym sobą jest podwaliną dobrych relacji z innymi. Sami dla siebie możemy bowiem być zarówno największymi motywatorami, jak i krytykami. Ten rodzaj komunikacji jest też podstawą do budowania wizji otaczającego nas świata. Jeśli traktujemy siebie jako rozmówcę, któremu należy

się szacunek, to w myślach mniej narzekamy i krytykujemy. Mamy bowiem adekwatne poczucie własnej wartości, które sprawia, że bierzemy na siebie odpowiedzialność za to, na co mamy wpływ. W książce *Homo nie całkiem sapiens. O automatyzmach myślenia, nadętych politykach, narzekaniu Polaków i pułapkach moralności* Bogdan Wojcieszke podaje dwa powody narzekania. Po pierwsze, żeby sobie poprawić sytuację. Osoby, które formułują negatywne wypowiedzi na temat cen, swojego szefa czy relacji, nie są w stanie samą wypowiedzią niczego zmienić. Drugi powód to potrzeba ulgi. Niestety, jest to prosty sposób do obniżenia własnego nastroju. Przewodzone badania pokazały także, że nastrój po wypowiedzi okazywał się niższy i dotyczyło to również wysłuchiwanie cudzych narzekań⁴⁰⁴. Czy można zatem zmienić swoje relacje z otoczeniem dzięki właściwej komunikacji? Zdecydowanie tak, jako pierwszy krok należy dbać o lepszy dobór słów i tematów rozmów. Czy zmieni to naszych rozmówców? Jacek Santorski podczas wywiadu telewizyjnego powiedział, że wpływać na inne osoby możemy poprzez manipulację, która jest nieetyczna, niemoralna i nie powinna mieć miejsca, albo poprzez dobry przykład.

2.1. Definicja komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna to pojęcie, z którym spotykamy się bardzo często. W związku z tym powstało wiele definicji, które wyjaśniają, określają warunki czy zasady wymiany informacji, w której uczestniczą dwie lub więcej osób. To także pierwsza, choć nieświadoma kompetencja, która pozwala nawiązać relację z drugą osobą. Noworodek od momentu przyjścia na świat potrafi bowiem przekazać światu komunikat o swoich potrzebach. Ewoluściści twierdzą, że komunikacja rozwinęła się z konieczności współdziałania i funkcjonowania w złożonych grupach społecznych, charakteryzujących się coraz bardziej wyspecjalizowanym podziałem zadań. R. Leakey twierdzi, że konieczność wyrazistego komunikowania się doprowadziła w ewolucji do rozwoju wysokiego poziomu świadomości i samoświadomości⁴⁰⁵. Z tej perspektywy widać wyraźnie, jak mocno powiązane są te elementy. Chcąc komunikować się w sposób skuteczny, móc wpływać na postępowanie innych osób, wzbudzać w nich motywację

⁴⁰⁴ B. Wojcieszke, M. Rotkiewicz, *Homo nie całkiem sapiens. O automatyzmach myślenia, nadętych politykach, narzekaniu Polaków i pułapkach moralności*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2018, s. 66.

⁴⁰⁵ M.L. Knapp, J.A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 11.

do działania, musimy być świadomi tego, czego oczekujemy oraz samoświadomi, czyli pewni swojej pozycji, opartej na wysokim i adekwatnym poczuciu własnej wartości, gotowi do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje i działania. Niezbędną umiejętnością jest też gotowość do refleksji czyli stałej analizy własnych myśli, uczuć, zachowań oraz rozważań na temat różnych aspektów własnego życia. Osoba samoświadoma posiada zdolność do empatycznego podejścia do swoich własnych uczuć, akceptacji swoich emocji bez osądzania i stawiania sobie warunków, zna swoje główne wartości i cele życiowe, co pozwala podejmować decyzje zgodne z autentycznymi przekonaniem, jest otwarta na rozwój i potrafi radzić sobie w sytuacjach stresujących. Osoby o wysoko rozwiniętej samoświadomości zwykle są bardziej zrównoważone emocjonalnie, mają lepsze relacje z innymi ludźmi i łatwiej osiągają swoje cele, ponieważ mają pełniejszą świadomość samego siebie i swoich działań. Jednak samoświadomość jest procesem ciągłym, a każdy może rozwijać ją i poszerzać swoje rozumienie samego siebie przez całe życie.

John Stewart, redaktor naukowy książki *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej* przedstawia definicję, zgodnie z którą komunikacja interpersonalna to taki typ, jakość lub rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste⁴⁰⁶. Warto tutaj zwrócić uwagę na użyte słowo „osobiste”. Kiedy komunikacja jest osobista, a kiedy umieszczona na drugim biegunie – bezosobowa. Podział ten przebiega wzdłuż linii określającej relację z „rozmówcą”. Komunikacja osobista to taka, która pomaga nam budować bliski i oparty na wzajemnym poszanowaniu praw i granic związek. Zatem może to być relacja zawodowa (z szefem, podwładnym, współpracownikiem, a także z klientem), osobista (z przyjaciółką, dzieckiem, rodzicem, partnerem itp.). Gdzie w takim razie należy umieścić pozostałych współuczestników procesu komunikacji, takich jak urzędnicy, bileterzy czy sprzedawcy? Komunikacja z nimi również może być osobista, jeżeli tylko obydwie strony będą ją realizowały z wzajemnym poszanowaniem granic i praw. W ciekawy sposób John Stewart parafrazuje rozróżnienie osobistej i bezosobowej komunikacji opracowane przez Martina Bubera. Ludzie mogą traktować świat na dwa różne sposoby: jako zbiór wzajemnie wymiennych części, jako mierzalny, kontrolowany, jako tylko reagujący, lub jako coś wyjątkowego, coś co zdarza się tobie, jako niemierzalny, jako źródło wyboru i jako świat adresowalny. Zgodnie z tym Buber określa

⁴⁰⁶ J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2016, s. 37.

bezosobowe jako „To” a osobowe jako „Ty”. Dowodzi tym samym, że ludzie mają dwojaką zdolność do odnoszenia się do tego, co nas otacza, traktując to osobiście lub bezosobowo⁴⁰⁷.

Skuteczna komunikacja interpersonalna na płaszczyźnie zawodowej uwarunkowana jest kilkoma elementami. Niezależnie od tego, czy w rozmowie uczestniczą przełożeni, podwładni, klienci czy współpracownicy konieczna jest pełna koncentracja i uważność. Należy pamiętać, że w procesie wymiany informacji, często realizowanej pod presją czasu, istotny jest nie tylko komunikat wysyłany, ale także, a może przede wszystkim komunikat odbierany. Umiejętność obserwowania zachowań, odczytywania emocji i słuchania sprawia, że odbiorca pozyskuje wiedzę na temat swojego rozmówcy pochodzącą z różnych kanałów. Jeśli komunikacja ma być narzędziem, które ułatwi nam odnoszenie sukcesów, musi przyciągać uwagę rozmówców i sprawiać, żeby koncentracja ta trwała jak najdłużej. W komunikacji zawodowej warto zatem wyróżnić trzy istotne grupy działań stanowiących o poziomie umiejętności komunikacyjnych. Są to:

- Wysyłanie komunikatów – przekazywanie informacji w sposób jak najbardziej zrozumiały, z zastosowaniem adekwatnego słownictwa i środków przekazu. Mając na uwadze fakt, że komunikat nadany nie zawsze jest identyczny z odebrany, warto w podsumowaniu zawrzeć prośbę o potwierdzenie zrozumienia. Element ten często mylony jest z potwierdzeniem przeczytania, czy wysłuchania.
- Odbieranie komunikatów – każdy odbiorca powinien zadbać o wyeliminowanie potencjalnych szumów, zakłóceń i zniekształceń w odbieranej wiadomości. Jeżeli nie jest to możliwe, warto poprosić o powtórzenie.
- Udzielanie i odbieranie informacji zwrotnej – zarówno tej, która dotyczy działań, jak i samego procesu komunikacji.

Błędem w komunikacji zawodowej jest natomiast myślenie, że proces nadawania i odbierania komunikatów służy jedynie wydawaniu i przyjmowaniu poleceń, wyjaśnień czy uwag. Komunikacja służy również temu, aby lepiej poznać swojego rozmówcę, dotrzeć do jego potrzeb, wartości i odczuć. Konieczne jest takie prowadzenie procesu, który wyraźnie pokazuje, że rozmówca jest czymś więcej niż tylko wymiennym zasobem. Komunikacja interpersonalna jest bowiem kluczowym elementem kultury organizacyjnej wolnej od zastraszania, poniżania, izolacji, budowania poczucia braku wartości czy odrzucenia. Jest natomiast narzędziem, które da jej uczestnikom poczucie przynależności, pomaga budować środowisko

⁴⁰⁷ Tamże, s. 39.

pracy oparte na zestawie humanistycznych wartości i przekonań, pozbawione lęku o miejsce pracy i strachu przed innymi członkami organizacji.

Dotychczasowe rozważania i przytaczane definicje w dużym stopniu odnosiły się do formy komunikacji werbalnej, czyli tej, która w procesie wymiany informacji wykorzystuje słowa. Celowo też odniesienia i przykłady dobrane zostały tak, aby identyfikowane były raczej z komunikacją pisaną. Istnieją oczywiście metody, aby formułować komunikat pisany w sposób, który będzie w odbiorcy budował poczucie zagrożenia czy niepewności. Problemy z identyfikacją takich zachowań będą zdecydowanie łatwiejsze do wyeliminowania, jeśli znane będą te, które służą budowaniu właściwej postawy w komunikacji mówionej. Nie sposób pominąć jednak zachowań definiowanych jako komunikacja niewerbalna. One bowiem mogą w znaczący sposób wywoływać niechciane reakcje i zachowania. Z definicji podanej przez M.L. Knappa i J.A. Hall wynika, że komunikacja niewerbalna to komunikacja realizowana za pośrednictwem środków innych niż słowa (przy założeniu, że słowa stanowią werbalny element komunikacji). W literaturze najczęściej wymienia się te czynniki, które związane są z zachowaniem i postawą uczestnika komunikacji:

- gesty – związane bądź niezwiązane z treścią wypowiedzi. Mogą podkreślać zarówno znaczenie wypowiedzianych słów (rozłożenie rąk przez wędkarza przy jednoczesnym wypowiedzianiu słów: *taaaka ryba*) albo wyrażać emocje lub reakcję na nie (zasłanianie twarzy jako wyraz zażenowania czy obrzydzenia),
- postawa ciała – określa stopień uwagi lub zaangażowania partnerów, ich statusu lub okazywanych uczuć (odwrócenie się tyłem w trakcie kłótni, czy szeroko rozłożone ramiona jako znak powitania),
- zachowania dotykowe – szeroka grupa działań, które mogą wywoływać różnorodne reakcje od radości i szczęścia po irytację i złość,
- mimika – może pełnić funkcję informacyjną w zakresie sześciu podstawowych emocji człowieka: strach, smutek, złość, gniew, zaskoczenie, zadowolenie, odraza. Dodatkowo gesty mimiczne mogą stanowić podkreślenie komunikatu lub kontrolować przebieg rozmowy,
- zachowania wzrokowe – poza oczywistymi elementami, takimi jak to na co patrzą rozmówcy, czy jak długo utrzymują kontakt wzrokowy, ważne są też kwestie związane na przykład z rozszerzeniem źrenic,
- zachowania wokalne – obejmują dwie kategorie. Pierwsza dotyczy sposobu wypowiedzianych słów, intonacji głosu, poziomu głośności itp., druga natomiast to wszystkie dźwięki wydawane bez związku ze słowami: krzyk, wzdychanie, jęczenie itp.

O ile komunikacja werbalna jako główny cel stawia przekaz słowny, o tyle komunikaty niewerbalne wykorzystywane są po to, aby: przekazywać emocje, reakcje interpersonalne (sympatia, antypatia, dominacja czy uległość) oraz pełniły funkcje pomocnicze (wzmocnienie, zachęcenie czy zniechęcenie rozmówcy do interakcji, czy też oddawanie głosu). Ostatnią, ale w odniesieniu do poruszanego tematu bardzo ważną funkcją jest prezentacja własnych cech osobowości⁴⁰⁸. Wpływ na odbiór komunikatów niewerbalnych mają też takie czynniki, jak środowisko fizyczne i przestrzenne.

2.2. Postawa i charakterystyka rozmówcy jako elementy skutecznej komunikacji

Dale Carnegie w książce *Słuchaj! Sztuka skutecznej komunikacji* zwraca uwagę na to, że istotnym elementem skutecznej komunikacji jest umiejętności słuchania rozmówcy. Bez wątpienia jest to czynnik bardzo ważny, ale nie jedyny. Z kolei autorzy opracowania Harvard Business Review *Podręcznik Menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera* wskazują na zestaw zachowań pozwalających na mistrzowskie porozumiewanie się. Wskazują oni na:

- ożywiony głos – różnicowanie tempa wypowiedzi, tworzenie napięcia poprzez wykorzystanie pauzy,
- wyraz twarzy – utrzymywanie kontaktu wzrokowego, prezentowanie, w wyważony sposób, emocji,
- gesty – elementy podkreślające intencje rozmówcy, na przykład pokazanie wewnętrznej części dłoni na znak otwartości,
- wyrażanie przekonań moralnych i wspólnych uczuć – informowanie o wspólnych wartościach budzi zaangażowanie i poczucie solidarności,
- kontrast – zestawianie odmiennych zjawisk w jednej wypowiedzi, na przykład: jeśli nie wykonamy planu, to grozi nam...,
- trzyczęściowa lista – zabieg często stosowany w podsumowaniach, daje efekt kompletności⁴⁰⁹.

Po dokładnym zapoznaniu się z powyższą listą warto zadać sobie pytanie, czy zestaw ten, doprowadzony i wyćwiczony do perfekcji, będzie gwarancją skutecznej komunikacji? Czy wystarczy wymóc na partnerze kontakt wzrokowy, aby osiągnąć zamierzony skutek? Czy krzyk, zmiana

⁴⁰⁸ Na podstawie: M. Knapp, A.J. Hall, dz. cyt., s. 27-30.

⁴⁰⁹ Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera, 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2022, s. 113.

intonacji zagwarantują, że odbiorca szybciej zaakceptuje propozycje? Na tak zadane pytania nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Wszystko zależy bowiem od tego, czy zachowania te są zgodne z temperamentem, postawą czy wartościami mówiącego. Jeżeli w postawie, słowach i zachowaniu występuje spójność, wypowiedź będzie zrozumiała, a niewerbalne elementy komunikatu staną się dopełnieniem i potwierdzą intencje nadawcy. Co wydarzy się w sytuacji przeciwnej, łatwo można sobie wyobrazić, przywołując w pamięci obraz, kiedy to jeden z rozmówców wypowiadał słowa: *jestem spokojny i słucham uważnie tego, co do mnie mówisz*. Jeśli towarzyszył temu kontakt wzrokowy o odpowiednim nasileniu, lekko pochylona sylwetka i ręce leżące na kolanach bądź swobodnie opuszczone wzdłuż ciała, a słowa wypowiedane były głosem wyrażającym szacunek i zainteresowanie, rozmówca swobodnie opowie swoją historię i poprowadzi dalszą konwersację. Słyszac te same słowa wypowiedane podniesionym głosem przez osobę, która wykonuje jednocześnie gwałtowne ruchy rękoma, jakby chciała kogoś lub coś uderzyć, rozmówca poczuje zagrożenie i nie będzie czuł się komfortowo.

Prowadzenie rozmowy, niezależnie czy dotyczy ona spraw osobistych czy zawodowych, wymaga od obydwu stron zaangażowania, uwagi i poczucia bezpieczeństwa. Dlatego też należy zwracać uwagę na spójność pomiędzy komunikatem słownym i niewerbalnym. Teza przedstawiana przez niektórych trenerów czy autorów publikacji, stanowiąca powielenie błędnie interpretowanych badań Alfreda Mehrebiana, mówiąca o tym, że odbiorca w największym stopniu treść komunikatu odczytuje z mowy ciała, a słowa mają najmniejsze znaczenie, nie jest prawdziwa i może powodować szereg nieporozumień i konfliktów w relacjach międzyludzkich. Szczerłość, otwartość i zainteresowanie rozmówcą przyniosą więcej korzyści i sprawią, że interakcje wzmocnią kompetencje niezbędne do współpracy i współdziałania.

2.3. Utrudnienia w komunikacji

Komunikacja interpersonalna, z założenia, służyć ma porozumiewaniu się, przekazywaniu informacji, czy opisywaniu zjawisk zachodzących w życiu osób będących w relacji. Niezależnie od tego, czy narzędzie to wykorzystywane jest w celach osobistych, czy zawodowych mogą pojawiać się różnego rodzaju zakłócenia czy utrudnienia. Niektóre pojawiają się całkowicie niezależnie od rozmówców, inne natomiast wynikają z charakteru, postawy czy zachowania uczestników wymiany zdań. Chcąc wprowadzić czytelników w tematykę zachowań pasywno-

-agresywnych, należy odróżnić je od zakłóceń czy barier mogących pojawić się podczas rozmowy.

Jednym z najczęściej występujących utrudnień są zakłócenia zewnętrzne. Hałas płynący z otoczenia, głośna muzyka, krzyki itp. sprawiają, że rozmówcy nie słyszą się, czy też krzyczą do siebie nawzajem. Obniżeniu ulega również koncentracja, co sprawia, że utrudnione jest formułowanie myśli w sposób właściwy w danym momencie. Efektem działania zakłóceń zewnętrznych są nieporozumienia, niedoinformowanie, czy też zniekształcone informacje. Najprostszym sposobem unikania nieporozumień w takiej sytuacji jest zmiana miejsca. Ponieważ nie zawsze jest to możliwe, warto pamiętać, żeby w otoczeniu, w którym jest zbyt głośno, przekazywać tylko niezbędne wiadomości, prowadzić rozmowy na niezobowiązujące tematy. Ze szczególną uwagą należy traktować udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej współpracowników, poruszanie spraw, w których poruszone zostaną wątki osobiste, lub wszelkiego rodzaju tajemnic służbowych. Niezależnie od okoliczności rozmówcy powinni znaleźć miejsce wolne od zakłóceń i obecności osób trzecich.

O ile zakłócenia zewnętrzne często są efektem działania czynników niezależnych od rozmówców, o tyle różnego rodzaju bariery kulturowe czy językowe związane są bezpośrednio z postawą rozmówcy. Należy pamiętać, że różnice kulturowe i językowe nie dotyczą jedynie osób posługujących się różnymi językami. Zroźnicowane środowiska zawodowe, język branżowy, kultura organizacyjna czy odmienność pokoleniowa sprawiają, że porozumienie bywa utrudnione. Wzajemne wsparcie, uczenie się i udzielanie odpowiedzi na, wydawałoby się, banalne pytania, będą wspomagały budowanie właściwych relacji. Należy również pamiętać, aby nie dopuszczać do przenikania do środowiska niewłaściwych elementów języka. Szczególnie dotyczy to pracowników służb mundurowych, głównie funkcjonariuszy Służby Więziennej czy Policji. Codzienne obcowanie z przestępcami posługującymi się gwara więzienną nie jest bowiem usprawiedliwieniem na przenikanie tej gwary do środowiska pracy funkcjonariuszy. Znajomość zasad i rozumienie słów mogą być przydatne w celach komunikacyjnych, nie należy jednak dopuszczać, aby stały się one elementem kultury organizacyjnej.

Kolejnym przykładem zachowań, które utrudniają komunikację, są wszelkiego rodzaju bariery komunikacyjne powodujące zakłócenia w odbiorze czy też utrudniające słuchanie. To wszelkie przeszkody lub ograniczenia, które utrudniają lub uniemożliwiają skuteczną wymianę informacji, myśli, uczuć lub idei między ludźmi. Mogą one występować na różnych poziomach komunikacji, takich jak werbalna (słowna), niewerbalna

(mimika, gesty) oraz semantyczna (związana z znaczeniem słów lub symboli). Ich obecność może prowadzić do nieporozumień, dezinformacji i trudności w efektywnej wymianie informacji między ludźmi. Przykładami barier komunikacyjnych utrudniających słuchanie są:

- **Przygotowywanie odpowiedzi:** uwaga skupiona jest na przygotowywaniu odpowiedzi. Rozmówca stara się wyglądać na zainteresowanego, ale umysł ćwiczy całe sekwencje odpowiedzi.
- **Filtrowanie informacji:** słuchanie wybiórcze, z jednoczesnym zwracaniem uwagi na to, czy komunikat niesie treści postrzegane jako niebezpieczne. Jeśli w wypowiedzi rozmówcy nie ma informacji niosących zagrożenie, umysł „odpływa”.
- **Przedwczesne osądzanie rozmówcy:** uznanie, że rozmówca ze względu na swoje doświadczenie, wygląd zewnętrzny, pozycję czy też inne atrybuty posiada określone cechy, na przykład brak lub niskie kompetencje, nieznajomość tematu, postawę agresywną lub wręcz przeciwnie uległą. Tego typu „łatki” sprawiają, że wszelkie informacje oceniane są przez pryzmat danej cechy.
- **Uruchamianie łańcucha skojarzeń:** pozornie nieistotna informacja wywołuje u rozmówcy ciąg skojarzeń, które mogą wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na tok myślenia. Zdecydowanie jednak odciągają uwagę od właściwej narracji i treści wypowiedzi.
- **Narcyzm konwersacyjny:** tendencja niektórych osób do monopolizowania rozmowy i skupiania jej na sobie, swoich doświadczeniach, opowieściach lub problemach, zamiast aktywnie słuchać rozmówcy i angażować się w dialog dwustronny. Osoby wykazujące narcyzm konwersacyjny często przejawiają brak zainteresowania tym, co mówi druga osoba, i skupiają uwagę na sobie. Zachowaniami typowymi dla narcyzmu konwersacyjnego są: monopolizowanie rozmowy (nieustanne mówienie o swoich doświadczeniach, planach, porażkach itp.), przerywanie wypowiedzi, brak zainteresowania, stałe zwracanie uwagi na siebie (pointowanie wypowiedzi rozmówcy poprzez przedstawianie swoich doświadczeń np.: trudna rozmowa z szefem? Moja rozmowa to dopiero droga przez mękę), wtrącanie swoich opowieści w wypowiedź innej osoby, poprawianie (dopuszczalne jedynie wtedy, kiedy rozmowa dotyczy spraw zawodowych i błąd może nieść za sobą ryzyko źle wykonanej pracy, lub kiedy jedna ze stron jest nauczycielem albo została poproszona o poprawianie).
- **Przekonanie o swojej racji:** gotowość do daleko idących zabiegów: przekręcania faktów, podnoszenia głosu, mająca na celu obronę własnej racji, propozycji czy oceny sytuacji.

Na szczególną uwagę zasługują również utrudnienia komunikacyjne wynikające z niskiego poziomu kompetencji osobistych i społecznych. Osoby o zaniżonym poczuciu własnej wartości, braku lub też ograniczonej samoświadomości napotykać będą problemy w komunikacji, gdyż powyższe cechy sprawią, że nie będą one przekonane o swojej racji, prawie do własnego zdania, odpowiednim poziomie wiedzy itp. Podobne zachowania wystąpią u osób przejawiających niską motywację. Brak lub niski poziom empatii to z kolei kompetencja społeczna zdecydowania, utrudniająca porozumiewanie się. Każda z tych umiejętności wymaga aktywnego rozwoju i pracy nad jej wzmocnieniem. Szczegółowo temat ten zostanie omówiony w części poświęconej asertywności.

Zapobieganie powstawaniu utrudnień komunikacyjnych służy budowaniu lepszych relacji interpersonalnych i stanowi wprowadzenie do wzmocnienia właściwej postawy rozmówcy. Interakcja, aby była skuteczna, musi być prowadzona przy zachowaniu jak najprostszej formy i otwartości na potrzeby rozmówcy. Do tego niezbędna jest uważność i umiejętność słuchania. Aktywne słuchanie pozwala na faktyczne zrozumienie komunikatu przekazywanego przez rozmówcę. W zależności od łączącej rozmówców relacji, ich temperamentu czy podległości służbowej rozmowa będzie realizowana w różnorodnych formach. Przyjaciele będą się sobie zwierzać i prosić o radę, przełożony może przekazywać polecenia, a rodzic okazywać troskę dziecku. Niezależnie od tego ważne jest, aby z jednej strony otwarcie deklarować swoje potrzeby, wyrażać opinie i oczekiwania, z drugiej zaś uważnie i ze skupieniem słuchać, dla pewności i pełnego zrozumienia dopełniać konwersację właściwymi pytaniami.

3. Zachowania pasywno-agresywne. Przykłady i przeciwdziałanie

Eric Leonard Bernestein, znany jako Eric Berne, twórca komunikacyjnej teorii Analizy Transakcyjnej, w opisie swoich prac zwraca uwagę na trzy istotne założenia dotyczące postaw i zachowań ludzi w relacjach interpersonalnych. Uważa on, że:

1. Ludzie są OK.
2. Każdy jest zdolny do myślenia.
3. Decydujemy o swoim przeznaczeniu i dokonywaniu zmian w swoim życiu.⁴¹⁰

⁴¹⁰ M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach, *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2023, s. 11.

Dokonując zatem połączenia tych trzech elementów, przyjmując jednocześnie założenie, że każda osoba, która pojawia się na świecie, ma naturalny potencjał rozwojowy i chęć budowania relacji opartych na zaufaniu, akceptacji i transparentnych zasadach przy jednoczesnym zachowaniu autonomii, warto zadać sobie pytanie, skąd biorą się zatem zachowania utrudniające funkcjonowanie w społeczeństwie. Duży wpływ na rozwój kompetencji społecznych człowieka mają kontakty z różnymi, często bardzo ważnymi osobami. Rodzice, nauczyciele, bliscy czy pojawiający się z wiekiem mentorzy oddziałują na świadomość poprzez edukację, wzorce zachowań czy kierowane wprost oczekiwania. Jeżeli są one nacechowane wartościami i pozytywnymi przykładami, sprawią, że wykształci się umiejętność współpracy i współdziałania oparta na szacunku i empatii. Natomiast otoczenie wykorzystujące na co dzień manipulację czy agresję uczy, jak dążyć do realizacji własnych celów, nie zważając na otoczenie. Zestawem zachowań, które stają się narzędziem niezdrowej, niszczącej relacje komunikacji, są zachowania pasywno-agresywne. J. Domaradzki definiuje je jako wzór osobowości cechujący się postawą negatywistyczną wyrażającą się okazywaniem mniej lub bardziej wprost agresji przy jednoczesnym przyjmowaniu postawy biernego oporu⁴¹¹. O ile w agresji wyrażonej wprost, poprzez krzyk, mowę ciała czy wulgaryzmy skierowane do rozmówcy intencje nadawcy są łatwe do odczytania, o tyle w zachowaniu pasywno-agresywnym winą, wyrażoną często w zaowalowany sposób, nadawca obciąża odbiorcę. Przykłady takich zachowań wskazane zostały w dalszej części.

3.1. Zachowania pasywno-agresywne w przykładach

Zachowania pasywno-agresywne w komunikacji są niezdrowymi formami wyrażania emocji i potrzeb, które mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktów. Uczestnicy procesu mniej lub bardziej świadomie wykazują się postawą, w której za ewentualne nieporozumienia obarczają inne osoby, otoczenie, zjawiska mające miejsce w społeczności czy też np.: zły los. Nie potrafią zaakceptować swojej roli, możliwości, jakie płyną z wyrażania swoich myśli i opinii. Wycofują się z podejmowania decyzji, zasłaniając się brakiem wiedzy czy umiejętności, co stanowi usprawiedliwienie najczęściej niezgodne z prawdą, ale rozpoczyna ciąg wypowiedzi zawie-

⁴¹¹ J. Domaradzki, *Polityka płci: „Słaba płeć”, medycyna i kontrola społeczna*, „Nowiny lekarskie”, nr 6/2010 (79), Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 61.

rających negatywne opinie na dany temat. Poniżej przedstawione zostaną najczęściej spotykane zachowania pasywno-agresywne występujące w zespołach. Dla ułatwienia w opisach przykładowych sytuacji mogących mieć miejsce podczas interakcji, występować będą osoby nazwane na potrzeby opisu: szef zespołu, koledzy, OPA – osoba stosująca zachowania pasywno-agresywne. W przykładach użyta została odmiana męska, jednak zagadnienie to może dotyczyć dowolnej osoby niezależnie od płci czy identyfikacji.

1. **Wycofywanie się** – świadome unikanie wyrażania swoich opinii, przedstawiania pomysłów, czy zgłaszania aktywności, nawet wtedy, gdy są one istotne dla pracy całego zespołu. Osoby stosujące taką formę zachowania często oczekują od otoczenia zachęty do wypowiedzi, czy włączenia się w dyskusję. Rzadko jednak jej ulegają, natomiast nie mają najmniejszego problemu z wyrażaniem swojej opinii na temat pracy innych. To jednak ma miejsce po spotkaniu, w gronie osób niezwiązanych z tematem. *Przykład: Szef zwołał spotkanie zespołu zadaniowego. W trakcie pracy nad wdrażaniem zmian związanych z zagrożeniem epidemiologicznym w jednostce konieczne jest ustalenie nowych zasad zachowań podczas przekazywania obowiązków. Zgodnie z propozycją Szefa zespół pracuje w formie burzy mózgów. OPA wykazuje minimalne zaangażowanie, usprawiedliwiając się np.: koniecznością odpowiedzi na pilnego maila czy też nieznaną tematu. Skupiony na telefonie komórkowym, unika kontaktu wzrokowego z współpracownikami. Proszony przez kolegów o wyrażenie opinii, mówi, że on nie do końca rozumie ten temat, nie chce narzucać swojego zdania, woli, aby to inni zdecydowali, a on się podporządkuje. Wśród współpracowników panuje niezadowolenie, które ostatecznie skutkuje opracowaniem projektu bez udziału OPA, który po zakończeniu spotkania, w obecności osób niezwiązanych z tematem, wyraża negatywne opinie na temat efektu pracy i pomysłów kolegów, dodając jednocześnie uwagę, że według niego powinno wyglądać to zupełnie inaczej.* Tego rodzaju postawa wynika przede wszystkim z niskiej samooceny OPA, który z obawy przed krytyką współpracowników nie chce wyrażać własnego zdania. Swoją postawę często uzasadnia skromnością.

2. **Sarkastyczna lub ironiczna ocena** – osoba pasywno-agresywna do oceny sytuacji, bądź zachowania osoby używa sarkazmu lub ironii, dodając jednocześnie, że tego typu wypowiedzi są przejawem inteligencji. *Przykład: Po zakończeniu pracy zespołu Szef prosi OPA o wyrażenie swojego zdania na temat projektu innego pracownika. Ten, w sposób całkowicie pozbawiony empatii i szacunku do drugiego człowieka, mówi: „Szczerze, kiedy zobaczyłem to, co zrobiłeś w tym projekcie, od razu wiedziałem,*

że to musisz być ty, genialny twórco! Nikt inny nie potrafiłby tak wyjątkowo podważyć podstawowych założeń i stworzyć tak oryginalnego chaosu. To naprawdę godne podziwu, jak potrafisz zaskakiwać nas każdym nowym pomysłem.”

3. Przezywanie – częstym zjawiskiem w zespołach jest nadawanie przezwisk współpracownikom. Niektórzy uzasadniają to łatwiejszą identyfikacją, szczególnie jeśli w zespole są dwie lub więcej osób o tym samym imieniu. Należy jednak pamiętać, że absolutnie niedopuszczalne jest nadawanie przezwisk w sytuacji, kiedy dana osoba sobie tego nie życzy. A jak sprawdzić, czy nie ma nic przeciwko temu? Najlepiej zapytać, czy nie będzie Ci przeszkadzało, jeśli będziemy zwracali się do Ciebie np.: Śmieszek (co może pochodzić od nazwiska lub usposobienia danej osoby). Przezwoiska nie mogą być obraźliwe, naruszać godności drugiej osoby czy przedstawiać tę osobę w sposób prześmiewczy. Kadra zarządzająca zespołami funkcyjnymi Służby Więziennej powinna zwracać szczególną uwagę na ewentualne przenikanie gwary więziennej czy przezwisk do codziennego języka funkcyjnych. Jest to działanie wysoce niewskazane i w razie wystąpienia powinno spotkać się ze zdecydowaną reakcją przełożonych.

4. Udzielanie nieproszonych rad – nie ma nic złego w udzielaniu rad osobom z bliskiego otoczenia. Należy jednak pamiętać, że powinny one zostać poprzedzone wyraźną prośbą rozmówcy. Narzucanie własnych pomysłów, wskazywanie kierunków potencjalnego działania rozmówcy stanowi bowiem naruszenie jego granic osobistych i nie powinno mieć miejsca. *Przykład: w trakcie prywatnej rozmowy jeden z kolegów mówi o swojej nienajlepszej relacji z przełożonym. OPA przerywa w trakcie wypowiedzi i mówi: ja na twoim miejscu powiedziałbym, co o tym myślę, albo moim zdaniem powinieneś zmienić pracę.* Nie znając szczegółów i pełnego kontekstu (a nie da się poczuć emocji drugiej osoby), nikt nie jest w stanie dokładnie zrozumieć, w czym tkwi problem. Udzielanie tego typu rad, bez wyraźnej prośby rozmówcy, może spowodować jeszcze gorsze odczucia i brak poczucia sprawczości u rozmówcy.

5. Manipulacja – w komunikacji to próba wpływania na myśli, uczucia i zachowanie innych osób w celu osiągnięcia własnych celów lub korzyści. Istnieje wiele różnych form manipulacji, z których niektóre obejmują:

- **Kłamstwo:** świadome przedstawianie fałszywych informacji w celu wprowadzenia innych w błąd lub uzyskania korzyści.
- **Wykorzystywanie emocji:** wywoływanie lub wykorzystywanie emocji innych osób w celu wpływu na ich zachowanie lub decyzje. Może to obejmować wykorzystywanie poczucia winy, strachu, zranienia lub sympatii.

- Szantaż emocjonalny: groźby, szantaże lub wywieranie presji emocjonalnej w celu wymuszenia określonych działań lub ustępstw od innych osób.
- Izolacja i kontrola: kontrolowanie dostępu do informacji, kontaktów społecznych lub zasobów, aby uzyskać przewagę nad innymi osobami.
- Gaslighting: wprowadzanie innych w stan dezorientacji, wątpliwości i wątpienia we własne percepcje i pamięć. Osoba manipulująca może przekręcać fakty, negować wydarzenia lub zakwestionować zdolności poznawcze ofiary. W zarządzaniu gaslighting może przejawiać się poprzez zlecanie zadań, w których celowo ukryte są elementy niezrozumiałe bądź nieadekwante do sytuacji tylko po to, aby ostatecznie udowodnić rozmówcy jego niekompetencję.
- Manipulacja informacją: selekcjonowanie, zniekształcanie lub ukrywanie informacji w celu manipulowania postrzeganiem sytuacji przez inne osoby i wpływania na ich decyzje.
- Wywieranie presji społecznej: wykorzystywanie norm społecznych, grupowego nacisku lub wpływu grupowego w celu skłonienia innych osób do działania zgodnie z oczekiwaniami manipulatora.

Przykładem działań manipulacyjnych może być, między innymi, obiecywanie przez szefa podwyżki lub premii za wykonanie określonego zadania. Po zrealizowaniu polecenia szef wycofuje się z obietnicy, zrzucając winę na swoich przełożonych, siły wyższe itp. Należy pamiętać, że manipulacja różni się od wywierania wpływu tym, że intencje manipulującego są mu od początku znane i sprzeczne z interesem osoby poddanej manipulacji.

Zachowania pasywno-agresywne mogą stanowić element postawy komunikacyjnej i w związku z tym, dzięki działaniom człowieka, poszerzaniu samoświadomości, ulegać korekcie i stopniowej eliminacji. Nie należy jednak zapominać, że zachowania te stanowią również wzór osobowości omawiany w psychiatrii i jako taki może podlegać szczegółowej diagnostyce i terapii medycznej.

3.2. Piramida dobrych relacji

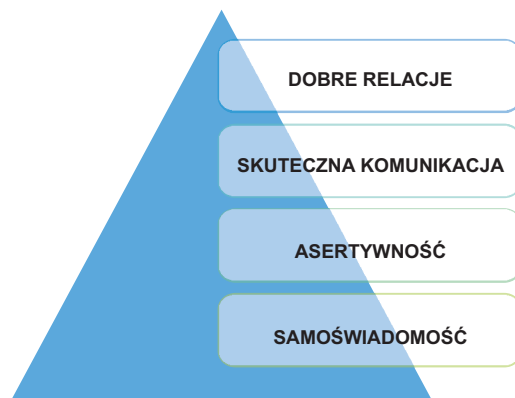
Przeciwdziałanie zachowaniom pasywno-agresywnym w komunikacji interpersonalnej, zarówno własnej, jak i członków podległych zespołów, to wyzwanie, które może zmienić styl zarządzania wielu menedżerów. Kompetencja, jaką niewątpliwie jest umiejętność porozumiewania się, stanowi, co zostało wykazane na początku tego rozdziału, jeden z kluczowych elementów inteligencji emocjonalnej. Sklasyfikowana przez D. Golemana w grupie kompetencji społecznych podlega nieustannemu rozwojowi

poprzez aktywne uczestnictwo w procesie komunikacji oraz umiejętność myślenia, przewidywania skutków własnego działania i empatii. Rozwój kompetencji społecznych jest związany z funkcjonowaniem różnych obszarów mózgu, ale istnieje szczególna część mózgu, która odgrywa kluczową rolę w tych umiejętnościach – kora przedczołowa. Kora przedczołowa znajduje się w przedniej części mózgu, za oczami, i jest odpowiedzialna za różne funkcje poznawcze, emocjonalne i społeczne. W kontekście rozwoju kompetencji społecznych pełni kilka kluczowych funkcji:

- Emocje i empatia – pomaga w rozpoznawaniu i regulowaniu emocji, zarówno u siebie, jak i u innych osób. Umożliwia rozumienie oraz współodczuwanie.
- Praca umysłowa – zdolność rozumienia i przewidywania myśli, uczuć i intencji innych osób. Dzięki aktywnej pracy kory przedczołowej możliwe jest lepsze zrozumienie innych i poprawne interpretowanie ich działań.
- Skuteczna komunikacja – zaangażowanie kory przedczołowej w procesy językowe umożliwia precyzyjne wyrażanie myśli, interpretację języka niewerbalnego oraz rozumienia abstrakcyjnych pojęć.
- Samokontrola i samoregulacja – ta część mózgu pozwala na kontrolę impulsów i podejmowanie decyzji.
- Wywieranie wpływu społecznego – poprzez zrozumienie i dostosowanie swojego zachowania w różnych kontekstach społecznych.

Z tego krótkiego przypomnienia wynika, że przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom możliwe jest poprzez aktywny rozwój własnych kompetencji, a co za tym idzie właściwe zarządzanie zespołem. Można przyjąć, że zbudowanie dobrych relacji możliwe jest dzięki realizowanym na właściwym poziomie umiejętnościom, które przedstawione zostały na rysunku 3.

Rysunek 3. Piramida dobrych relacji



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model przedstawia elementy niezbędne w budowaniu dobrych relacji, zarówno zawodowych, jak i osobistych. Stanowi przeciwagę dla opinii, że komunikacja interpersonalna to zbiór technik prowadzących do osiągnięcia konkretnych rezultatów, nie zawsze korzystnych dla obydwu stron. Rozwój i wzmacnianie samoświadomości pozwala na budowanie postawy stanowiącej podstawę dla kompetencji społecznych.

3.2.1. Samoświadomość menedżerska

Jak wynika z rysunku 3 fundamentem dobrych relacji jest samoświadomość. W procesie zarządzania definiuje się ją jako zdolność menedżerów do rozpoznawania, zrozumienia i oceny swoich umiejętności, zachowań, wartości oraz wpływu, jaki wywierają na innych. Jest to kluczowa cecha skutecznego lidera lub menedżera, która pozwala na rozwijanie się, podejmowanie lepszych decyzji oraz budowanie efektywnych relacji w środowisku pracy. Przejawem samoświadomości jest życie zgodnie ze swoimi wartościami i zasadami, dążenie jednocześnie do realizacji ambitnych planów i aspiracji. Wartości w budowaniu postawy menedżerskiej są niaruszalne i nienegocjowalne. Stanowią wzorzec, a jednocześnie drogowskaz pokazujący dokąd i w jaki sposób kieruje się dana osoba. Hierarchię wartości można ustalić, obserwując, w jakiej kolejności podejmowane są działania. Spójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a aktywnością potwierdza poziom zaangażowania i wspiera w budowaniu poczucia własnej wartości. Warto też zauważyć, że realizacja celów własnych i zespołu w oparciu o wartości może wiązać się z koniecznością pokonywania wewnętrznego lub zewnętrznego oporu. Zawsze wtedy, gdy konieczne jest wzmocnienie, natężenie sił i dyscyplinowanie siebie, aby zapanować nad przeciwnościami w dążeniu do robienia lub komunikowania się we właściwy sposób, automatycznie wzrasta poczucie własnej wartości, a tym samym rozwija się samoświadomość. Podstawą poczucia własnej wartości, odwagi i asertywności jest głęboko zakorzenione zaufanie, oparte na prowadzeniu życia opartego na całkowitej integralności i dyscyplinowaniu się do życia w zgodzie ze swoimi najwyższymi wartościami⁴¹².

W szerokim kontekście zawodowym samoświadomość menedżerska obejmuje kilka kluczowych aspektów. Są one związane zarówno z zasobami wewnętrznymi, zachowaniami pozwalającymi na zbudowanie postawy opartej na wewnętrznej sile oraz w konsekwencji kompetencji społecznych, czyli tych, które pozwalają na skuteczne zarządzanie zespołem.

⁴¹² B. Tracy, *Potęga pewności siebie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019, s. 32.

Do najważniejszych aspektów samoświadomości menedżerskiej należą:

- Rozpoznawanie słabych i mocnych stron – uczciwa ocena własnych kompetencji, wiedzy czy cech osobowości przyczynia się do skuteczności w zarządzaniu. Pozwala też na wyodrębnienie obszarów, które wymagają wzmocnienia i rozwoju.
- Zrozumienie stylu zarządzania – każdy menedżer ma swój własny, zdobywany i kształtowany wraz z doświadczeniem, styl zarządzania. Wybór stylu zarządzania zależy od wielu czynników, w tym kontekstu organizacji, rodzaju zespołu, osobistych preferencji oraz celów, jakie chce się osiągnąć. Elementem mającym bardzo silny wpływ na styl zarządzania, a co za tym idzie również styl komunikacji, jest stopień zaufania i dojrzałości zespołu.
- Świadomość wpływu na innych – zachowania, decyzje i komunikacja menedżera mają wpływ na pracowników i kształtują atmosferę w zespole. Dzięki samoświadomości są w stanie przewidywać, jakie reakcje mogą wywołać ich działania i dostosowywać się do tego.
- Rozumienie wartości i celów – to refleksja nad swoimi wartościami oraz długoterminowymi celami jako lidera. Menedżerowie powinni wiedzieć, co jest dla nich ważne, co motywuje ich do działania i jakie cele chcą osiągnąć zarówno indywidualnie, jak i w kontekście organizacji.
- Rozwój osobisty – samoświadomość to nie tylko zrozumienie swojego stanu obecnego, ale także dążenie do ciągłego rozwoju osobistego i zawodowego. Menedżerowie powinni pracować nad swoimi umiejętnościami, wyzwaniem i ewentualnymi ograniczeniami, aby stawać się coraz lepszymi liderami.

Poziom samoświadomości menedżerskiej ma duży wpływ na relacje w zespole, szczególnie poprzez formę i styl komunikacji z podwładnymi. Wysoko rozwinięta samoświadomość przejawia się poprzez następujące zachowania:

- Jasny i precyzyjny sposób wyrażania myśli – co jest szczególnie istotne zwłaszcza podczas oceny pracowniczej, udzielania informacji zwrotnej czy w obliczu konfliktu wewnątrz zespołu. Kluczenie, udzielanie niepełnych czy nieprawdziwych informacji zburzy i tak często już naruszone zaufanie. To z kolei spowoduje powiększenie kryzysu.
- Empatia – obserwacja i rozumienie własnych stanów i emocji pozwala na szybszą i dokładniejszą analizę zachowań i odczuć współpracowników. Wysoko rozwinięta empatia, chociaż czasem jest negowana, pomaga w budowaniu relacji, zrozumieniu pracowników oraz tworzeniu

motywującego i wspierającego środowiska pracy. Dzięki empatii menedżer może lepiej reagować na potrzeby zespołu, co przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników.

- Otwartość na opinie i informację zwrotną – udzielanie feedbacku pracownikom bardzo często wymieniane jest jako podstawowa kompetencja menedżerska. Wysoce samoświadomi menedżerowie doprowadzają do sytuacji, w której to pracownicy wypowiadają się w sposób konstruktywny na temat pracy swoich przełożonych.
- Radzenie sobie z konfliktami – konstruktywne i skuteczne sposoby rozwiązywania są możliwe po zidentyfikowaniu potencjalnych źródeł i zrozumieniu własnej roli w danej sytuacji. Menedżer, który nie przyjmuje odpowiedzialności za kulturę organizacyjną zespołu, staje się nieskuteczny.
- Motywowanie i budowanie zaangażowania zespołu – zdecydowany wpływ na zaangażowanie zespołu ma postawa przełożonego. Dobry przykład, pozytywna energia i aktywne uczestnictwo w pracach będą elementem wiążącym zespół, a w konsekwencji podstawą do realizowania celów i prawidłowego wykonywania zadań.
- Skuteczna komunikacja – właściwy przepływ informacji jest możliwy wtedy, gdy są one dostosowane do stylu pracy w zespole i typów osobowości podwładnych.
- Przekazywanie celów i wartości – rozumienie istoty, celów i wynikających z nich zadań oraz umiejętność przekazywania ich z entuzjazmem i przekonaniem motywuje pracowników do osiągnięcia zamierzonych efektów.

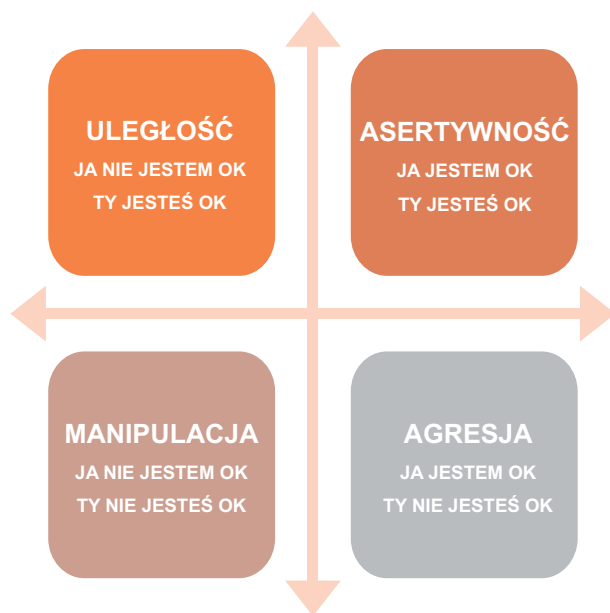
Samoświadomość to kompetencja, którą należy nieustannie rozwijać i wzmacniać. To wewnętrzny kompas, który pokazuje, na ile wartościowe są działania, wywołując jednocześnie określone uczucia. Dokonany wybór, podejmowane kroki i efekty działań mogą wywoływać dumę, zadowolenie, czy poczucie spełnienia. Wzmacnia to, w konsekwencji, własną oraz zbiorową proaktywność, zwiększając motywację i zaangażowanie. Najlepsi pracownicy wybierają ścieżki kariery, które nie kolidują z ich przekonaniem o sensie pracy, i stanowiska, dające jednocześnie poczucie współuczestnictwa w sukcesie organizacji poprzez dobrze wykonywaną pracę. Niezgodne z wartościami cele i zadania mogą wywoływać uczucie złości, wstydu, zażenowania czy poczucia winy. Niezależnie od tego, czy stan ten pojawi się u menedżera, czy u jego podwładnych, może skutkować sabotażem, autosabotażem lub też brakiem dokładności i zaangażowania. Brak umiejętności słuchania współpracowników, trudności w przyjmowaniu

krytyki, brak elastyczności czy umiejętności przewidywania reakcji to skutki niskiej samoświadomości, które nie tylko obniżają ocenę pracy kadry zarządzającej, ale także wpływają na niską efektywność całego zespołu.

3.2.2. Asertywność

Umiejętność identyfikowania własnych odczuć, myśli i przekonań stanowi podstawę do pracy nad rozwojem asertywności. Kompetencja ta, a raczej forma komunikacji, przez lata była błędnie interpretowana jako umiejętność mówienia „nie”. Niezależnie od sytuacji, relacji z rozmówcą ta najprostsza w formie odmowa czy też reakcja na okoliczności, w jakiej znaleźli się interlokutorzy, upoważniała do przypisywania sobie tej cechy. Obecnie asertywność łączona jest z postawą względem siebie i innych osób, która określa sposób myślenia, zachowania czy odczuwania emocji⁴¹³. Odczucia wobec samego siebie i wobec rozmówców charakteryzujące postawę asertywną oraz postawy odmienne przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Charakterystyka postaw w komunikacji interpersonalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach, *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2023, s. 15.

⁴¹³ M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach, dz. cyt., s. 14.

Postawa uległa w komunikacji charakteryzuje się podporządkowaniem i brakiem asertywności w relacjach międzyludzkich. Osoba o postawie uległej często unika konfliktów, stawia potrzeby innych ponad swoimi, i ma trudność w wyrażaniu swoich opinii i oczekiwań. Oto kilka cech charakterystycznych dla postawy uległej w komunikacji:

- Unikanie konfliktów.
- Brak wyrażania opinii.
- Chęć spełniania oczekiwań innych.
- Przyjmowanie winy, również za nie swoje błędy.
- Nieumiejętność odmawiania.

Źródła postawy uległej to przede wszystkim strach przed utratą akceptacji, konfliktem czy w ostateczności odrzuceniem przez otoczenie. W niektórych sytuacjach osoby uległe reagują w ten sposób, ponieważ uważają, że jest to objaw grzeczności. Osoby, które zbyt długo przejawiały postawę uległą, charakteryzują się niskim poczuciem własnej wartości, brakiem motywacji, czy też poczuciem krzywdy i braku wpływu na rzeczywistość. W sytuacjach ekstremalnych efektem uległości może być frustracja połączona z agresją i złością.

Osoby przejawiające w relacjach postawę agresywną charakteryzują się zachowaniami, w których swoje zdanie, opinie czy potrzeby stawiają ponad innymi. Cechują się dominacją, naruszaniem granic innych osób oraz wyrażaniem własnych potrzeb, opinii i emocji w sposób niewłaściwy, obraźliwy lub groźny. Osoby o postawie agresywnej często dążą do osiągnięcia swoich celów bez względu na uczucia i prawa innych. Zachowania wyróżniające postawę agresywną to przede wszystkim:

- Dominacja i narzucanie własnego zdania.
- Obrażanie i wyzywanie.
- Brak poszanowania granic innych osób.
- Brak empatii.
- Przerzucanie winy.

Paradoksalnie, często źródłem postawy agresywnej jest brak wiary w siebie, strach przed brakiem wysłuchania i chęć zwrócenia na siebie uwagi. Menedżerowie, którzy przejawiają zachowania agresywne, zwykle doświadczali skuteczności tej metody w przeszłości. Uważają, że ekspozycja władzy pozwala im na zarządzanie tzw. twardą ręką. Skutkiem takiej postawy są konflikty, utrata szacunku do siebie i innych osób, poczucie osamotnienia. W sytuacji, w której dochodzi do przemocy słownej lub niewerbalnej, skutkiem agresji będzie nieprofesjonalny wizerunek.

Zachowania charakterystyczne dla manipulacji zostały omówione we wcześniejszej części pracy, gdyż stanowią one najczęściej spotykane działania pasywno-agresywne.

Najwyższą formą komunikacji, charakteryzującą się dbałością o własne granice z poszanowaniem granic innych osób, jest asertywność. Osoby asertywne uznają, że są tak samo ważne jak inni i potrafią skutecznie realizować własne potrzeby. Postawa asertywna przejawia się w następujących zachowaniach:

- Umiejętność wyrażania opinii, krytyki, potrzeb, życzeń, bez poczucia winy.
- Umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych.
- Umiejętność przyjmowania krytyki, ocen i pochwał.
- Autentyczność, stanowczość, wysoka samoocena.
- Elastyczność zachowania.
- Świadomość siebie (wad, zalet, opinii).
- Wrażliwość na innych ludzi.

Asertywny menedżer szanuje uczucia, granice i perspektywy innych ludzi. Zdaje sobie sprawę, że wszyscy mają prawo do swojego zdania i uczuć. Wyraża swoje myśli i oczekiwania w sposób jasny i bezpośredni. Unika manipulacji czy ukrywania swoich intencji. Żeby móc lepiej poznać potrzeby, problemy i wyzwania swoich podwładnych, słucha w sposób aktywny. Ma świadomość potencjału zespołu, chętnie dzieli się wiedzą i zachęca do tego innych. Źródłem postawy asertywnej jest samoświadomość oparta na znajomości siebie, swoich możliwości i potrzeb. Budowana przez asertywnych menedżerów kultura organizacyjna zakłada wzajemną informację zwrotną, która służy rozwojowi. Dzięki asertywności menedżer jest w stanie efektywniej komunikować cele, oczekiwania i instrukcje. Buduje relacje oparte na wzajemnym szacunku, co przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników. Asertywność opiera się na szacunku wobec innych ludzi. Pozwala wyrażać swoje myśli i uczucia, zachowując jednocześnie takt i szacunek wobec opinii i perspektyw innych osób.

Postawa asertywna to nie tylko umiejętność wyrażania własnych opinii i przedstawiania potrzeb. To także umiejętność aktywnego słuchania, która charakteryzuje się skupieniem na zrozumieniu i interpretacji emocji i treści przekazywanych przez rozmówcę. Charakterystyczna jest przy tym koncentracja na słowach, treści przekazu oraz elementach komunikacji niewerbalnej, takich jak: tembr głosu, mimika czy postawa ciała. Osoba słuchająca aktywnie jest całkowicie zaangażowana w rozmowę i skupia się na rozmówcy. Unika rozpraszaczy i jest obecna w każdej chwili. Pozwala

partnerowi skończyć myśl i wyrazić swoje zdanie, zanim zaczną odpowiadać. W celu lepszego zrozumienia treści zadaje pytania wyjaśniające lub stosuje parafrazę. Aktywne słuchanie jest kluczowym elementem efektywnej komunikacji, wspierając głębsze zrozumienie, budowanie relacji oraz redukcję nieporozumień.

Zarządzanie zespołem wymaga od menedżera wysoko rozwiniętych umiejętności komunikacyjnych. W zależności od rodzaju organizacji, wielkości zespołu czy postaw podwładnych warto starać się przewidywać, jak kierowane słowa wpłyną na postawę i odczucia odbiorców. Znajomość uprzedzeń czy przekonań pozwoli na lepsze zrozumienie i potencjalny emocjonalny odbiór komunikatu. Fundamentem kultury organizacyjnej opartej na współpracy i współdziałaniu jest wzajemny szacunek przejawiający się, między innymi, świadomością potencjału i umiejętnością wykorzystywania go. W codziennym funkcjonowaniu pomaga również otwartość, szczerłość i dzielenie się wiedzą.

3.2.3. Skuteczna komunikacja

Współczesne zarządzanie opiera się na świadomym i umiejętnym budowaniu długofalowych relacji międzyludzkich opartych na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i komunikacji służącej współpracy. Niezależnie od wiedzy, wykształcenia czy umiejętności ludzie chętnie łączą siły i realizują wspólne cele lub wprost przeciwnie, nie potrafią dojść do porozumienia, skazując jednocześnie projekty na co najmniej słabą jakość wykonania. Wśród kompetencji, które zdecydowanie ułatwiają zarządzanie zespołami oraz skuteczne wywieranie wpływu, komunikacja interpersonalna z pewnością plasuje się na jednym z pierwszych miejsc. Zachowania pasywno-agresywne, jako postawa, łączone są z manipulacją, czyli nakłanianiem ludzi do realizowania tego, czego chce nadawca, a co nie jest zgodne z potrzebami odbiorców. Wypracowanie postawy asertywnej opartej na poczuciu własnej wartości stanowi podstawę do zmiany mającej na celu budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy. W wielu szkołach i literaturze spotkać można również przykłady technik komunikacyjnych, które mają ułatwić realizację zamierzonych celów czy wywołanie konkretnego działania. Stanowi to jednak drogę donikąd. Postrzeganie drugiego człowieka jako narzędzia, celu czy obiektu osłabia kompetencje menedżerskie i sprawia, że nawet, jeśli ktoś chwilowo ulega, później czuje się wykorzystany i ma za złe sposób, w jaki został potraktowany. Burzy to spokój wewnątrz zespołu i osłabia wzajemne zaufanie. Mając na uwadze przeciwdziałanie zachowaniom pasywno-agresywnym, warto jednak zwrócić uwagę na kilka zachowań, które świadomi menedżerowie wprowadzają

w swoich zespołach, zachęcając jednocześnie do wykorzystywania we wzajemnych relacjach podwładnych.

1. Traktowanie tego, co przekazujemy lub otrzymujemy, z właściwym podejściem. W sytuacji, kiedy w trakcie ustaleń dotyczących terminu wykonania zadania, czy sposobu jego realizacji zaproponowana została nagroda, na przykład premia czy dzień wolny, wyróżnienie to nie może stać się narzędziem szantażu, czy też stałego przypominania po fakcie. Tej zasady powinni przestrzegać zarówno menedżerowie, jak i podwładni. Zadania winny być realizowane w spokoju i przekonaniu o tym, że dane słowo zostanie dotrzymane.

2. Nie ma potrzeby wielokrotnego i publicznego uzasadniania podjętej decyzji. Powtarzane informacje i ocena własnych dokonań, podkreślanie ich wartości (także wtedy, kiedy dotyczy to decyzji personalnych, np.: dobrze, że postawiłem na pana X, prawda? To świetny kandydat na to stanowisko) paradoksalnie może świadczyć o niskim poczuciu własnej wartości osoby wypowiadającej te słowa. Skoro decyzja była przemyślana i została podana do publicznej wiadomości, oznacza to, że w odczuciu osoby decydującej jest słuszna.

3. Wzmacnianie indywidualizmu, zachęta do prezentowania własnego punktu widzenia i obiektywne, dobrze znane kryteria podejmowania decyzji, tak aby skutecznie rozwijała się współpraca wewnątrz zespołu. Wyjątkiem będą te decyzje, które, szczególnie w służbach mundurowych, dotyczą działania w obronie zdrowia i życia ludzkiego lub mienia znacznej wartości. W sytuacjach nagłych wskazany jest dyrektywny styl komunikacji polegający na wydaniu rozkazu przez odpowiedzialne za dany zakres działań osoby i bezwzględnym przestrzeganiu go przez pozostałych członków zespołu.

4. Stosowanie jasnych, klarowych i dobrze wszystkim znanych zasad oceny pracowniczej, zasad awansowania czy też delegowania zadań. Pozwala to na wzmocnienie motywacji i zaangażowania w wykonywane zadania oraz zdefiniowanie obszarów, które wymagają szkolenia.

5. Kolejny punkt przedstawia, w jaki sposób należy wzmacniać przekaz przy wykorzystaniu elementów niewerbalnych. W trakcie rozmów prowadzonych z podwładnymi menedżerowie powinni być obecni. Należy powstrzymać się od wykonywania innych czynności, skupić uwagę na rozmówcy, zadawać pytania wyjaśniające, zachęcać do wypowiedzi itp. Pozwala to odczuć zainteresowanie i zaangażowanie w rozmowę.

6. Jedną z częściej stosowanych metod manipulacji jest wskazanie nieadekwatnego czasu na podjęcie decyzji wymagających przemyślenia, na przykład: oczekiwanie, że propozycję zmiany stanowiska pracy pracownik

przyjmie, bądź nie w kilka godzin, z jednoczesnym zastrzeżeniem, że na to miejsce czeka ktoś inny. Niezależnie, czy propozycja jest mniej czy bardziej korzystna, pracownik może czuć się złapany w pułapkę.

7. Zagrożeniem dla pracy zespołu jest również wzbudzanie niepokoju poprzez przekazywanie niepełnych, niesprawdzonych informacji, czy też generowanie plotek mających na celu wywołanie niepokoju, poczucia zagrożenia, złości czy innych emocji mających wpływ na relacje międzyludzkie. Rolą menedżera jest nie tylko powstrzymanie się od tego typu działań, ale także natychmiastowa reakcja na sygnały otrzymywane od podwładnych, dotyczące niechcianych działań innych osób.

8. Eliminowanie błędów pozwala na poprawę jakości pracy i zmianę dotychczasowych zachowań. Dlatego też wysoce cenioną postawą jest umiejętność przyznania się do błędu oraz docenianie tego samego u podwładnych. Zatajanie niepowodzeń, ukrywanie niedoskonałości będzie skutkowało znacznym obniżeniem jakości pracy, a co za tym idzie pogorszeniem oceny pracy zespołu, a nawet całej organizacji. Otwarta i szczerza rozmowa, wsparcie i dzielenie się wiedzą pomagają w niwelowaniu niewłaściwych zachowań.

Podsumowanie

Komunikacja interpersonalna to umiejętność wspomagająca skuteczne zarządzanie zespołami niezależnie od branży czy rodzaju świadczonych usług. Oparcie na wartościach, samoświadomość i w konsekwencji asertywna postawa pozwalają na efektywną współpracę, umiejętne wywieranie wpływu na zespół oraz budowanie kultury organizacyjnej, której zasady stworzone dla i z pracownikami stanowią o bezpieczeństwie i atrakcyjności miejsca pracy. Dobre relacje, właściwa informacja zwrotna, wzajemny szacunek i zaufanie, to elementy niezbędne też do tego, aby osoby zarządzające można było nazwać wysoko wykwalifikowanymi. Zarządzanie w jednostkach Służby Więziennej to obok zadań związanych z budowaniem sprawnie funkcjonujących zespołów także tworzenie zasad, które przeciwdziałają będą przenikaniu kultury więziennej, wprowadzaniu ich do komunikacji pomiędzy funkcjonariuszami. Stanowi to poważne wyzwanie, jednak zapanowanie nad tego typu zjawiskami poprawi jakość pracy i jednocześnie stanie się przykładem właściwego postępowania dla osadzonych. Postawa, dzięki której członkowie zespołu oraz osoby zarządzające przeciwstawiać się będą manipulacji, zachowaniom pasywno-agresywnym będzie, z jednej strony, elementem korzystnym w relacjach

wewnętrznych, z drugiej zaś pomoże budować pozytywny wizerunek Służby Więziennej na zewnątrz.

Zachowania i postawy przedstawione powyżej pozwalają na budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku i empatii do drugiego człowieka. Otwartość, rozmowa, aktywne słuchanie czy granice, których przekraczać nie należy, to z pewnością elementy, dzięki którym łatwiej będzie zrozumieć perspektywę, doświadczenia czy wyzwania drugiej osoby. Z drugiej strony, nie można zapominać, że jednostki Służby Więziennej mają jasno określone zadania, wśród których jedno z najważniejszych to ochrona społeczeństwa przed sprawcami przestępstw. Realizacja tego celu może wiązać się z wprowadzeniem komunikacji opartej na rozkazie, bezwzględnym podporządkowaniu, szybkim i sprawnym przekazywaniu informacji wtedy, gdy wystąpić może zagrożenie mienia, zdrowia lub życia ludzkiego. W takich momentach istotna jest dbałość o bezpieczeństwo, która nie zawsze pozwala na stosowanie zasad asertywnej komunikacji.

Przeciwdziałanie zachowaniom pasywno-agresywnym wymaga od menedżerów wysoce samoświadomej postawy. Rola, jaką pełnią, związana jest bowiem z wywieraniem wpływu na inne osoby. To z kolei nie będzie efektywne, jeśli rozmówca kierował się będzie zupełnie innymi wartościami niż jego przełożony i reszta zespołu. Wskazanie właściwych form postępowania, szkolenia czy mentoring mogą jednak być niewystarczające i nie przynieść oczekiwanych efektów. W tej sytuacji warto jest rozważyć zmianę miejsca pracy danej osoby, czy to poprzez przeniesienie do lepiej pasującego zespołu, czy też rozwiązanie umowy o pracę. W tej sytuacji należy bowiem kierować się zasadą dobra większości. Zachowania pasywno-agresywne to termin wywodzący się z medycyny. Dlatego też, w określonych okolicznościach, szkolenia czy próby wywierania wpływu będą nieskuteczne, gdyż konieczna będzie interwencja lekarska.

Kompetencje społeczne, w tym komunikacja interpersonalna, to umiejętności, które nieustająco podlegają rozwojowi poprzez aktywność kory przedczołowej. Empatia, rozumienie drugiego człowieka, umiejętność przewidywania zachowań i emocji to tylko niektóre z działań, których zasoby, dzięki nieustannej pracy nad sobą, są nieograniczone. Należy zatem pamiętać, że rozwijanie kompetencji społecznych to długotrwały proces, który opiera się na doświadczeniach, uczeniu się na błędach, a także aktywnym uczestnictwie w różnych interakcjach społecznych.

Bibliografia

- Dawid-Sawicka M., Stelmach E., *13 wzorców dobrej komunikacji i relacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2023.
- Domaradzki J., *Polityka płci: „Słaba płeć”, medycyna i kontrola społeczna*, „Nowiny lekarskie”, nr 6/2010 (79), Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Dudek D., Mazurek M., *Nie tylko mózg. Opowieść psychiatry o ludzkim umyśle*, Wydawnictwo Mando, Kraków 2021.
- Goffman E., *Relacje w przestrzeni publicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera, 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2022.
- Knapp M.L., Hall J.A., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- Lamri J., *Kompetencje XXI wieku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Magrini M., *Mózg. Podręcznik użytkownika. Uproszczona instrukcja obsługi najbardziej skomplikowanej maszyny świata*, Wydawnictwo JK, Łódź 2021.
- Maxwell J.C., *Leadershift. Przemiana przywództwa*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2020.
- Pawlak B., *Mózg, umysł i edukacja. Znaleźliśmy drogę czy błądzimy po bezdrożach*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, nr 2/2020.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2016.
- Tracy B., *Potęga pewności siebie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019.
- Wojcieszke B., Rotkiewicz M., *Homo nie całkiem sapiens. O automatyzmach myślenia, nadętych politykach, narzekaniu Polaków i pułapkach moralności*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2018.

W (...) publikacji wskazuje się trafnie na fakt, że zarządzanie w jednostkach Służby Więziennej to, obok zadań związanych z budowaniem sprawnie funkcjonujących zespołów, także tworzenie zasad, które przeciwdziałają będą przenikaniu kultury więziennej, wprowadzanie ich do komunikacji pomiędzy funkcjonariuszami. Stanowi to oczywiście poważne wyzwanie, jednak zapanowanie nad tego typu zjawiskami poprawi jakość pracy i jednocześnie stanie się przykładem właściwego postępowania dla osadzonych. Postawa, dzięki której członkowie zespołu oraz osoby zarządzające przeciwstawiać się będą manipulacji, zachowaniom pasywno-agresywnym będzie, z jednej strony, elementem korzystnym w relacjach wewnętrznych, z drugiej zaś pomoże budować pozytywny wizerunek Służby Więziennej na zewnątrz.

Autorzy trafnie wskazali w recenzowanej monografii bardzo wiele zagadnień dotyczących technik i metod zarządzania, które odnoszą się do form praktykowanych w biznesie, co w konsekwencji daje obraz możliwości przeniesienia wielu elementów z zarządzania przedsiębiorstwem do jednostek penitencjarnych.

prof. dr hab. Janusz Soboń

Znaczenie problematyki przedstawionej monografii wykazuje wszechstronne rozpoznanie całokształtu zagadnienia, prezentującego treści związane z realizowaniem programu obejmującego problematykę zarządzania dla przygotowujących się do zajmowania stanowisk kierowniczych w Służbie Więziennej. Prezentowany podręcznik (jak wynika ze wstępu) odbiega od powszechnie stosowanego wzorca podobnych opracowań. Jego cechą szczególną jest to, że przedstawiając najważniejsze koncepcje teoretyczne dotyczące organizacji biznesowych, uwzględnia podejścia możliwe do wykorzystania w innego typu organizacjach, np. tych, których celem działania jest zaspokajanie innych niż ekonomiczne potrzeb społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań szeroko pojmowanej penitencjarystyki.

ks. prof. dr hab. Kazimierz Pierzchała



AWS
Akademia
Wymiaru Sprawiedliwości

ISBN 978-83-67811-19-4

