

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XI, ZESZYT 3

**Zarządzanie międzykulturowe
w teorii i praktyce**

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Łódź 2010

Redakcja naukowa: **Łukasz Sułkowski**

Skład i łamanie tekstu: **Iłona Marczak**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

© Copyright:

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

ISSN 1733-2486

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Druk i oprawa: Drukarnia „Green”, Plac Komuny Paryskiej 4

90-007 Łódź, tel./fax 042 632 27 13, 0 604 507 082

e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

część I

OBSZARY WPŁYWÓW RÓŻNIC KULTUROWYCH

Aleksander Noworól

- Problemy zarządzania międzykulturowego w procesach
rewitalizacji obszarów miejskich7
Problems of crosscultural management in the processes
of revitalization of urban areas

Aneta Jakonis

- System zarządzania jakością jako przykład kompleksowego
projektowania, realizacji i ewaluacji usługi - podejście
procesualne i strukturalne 19
Quality management system as an example of complex design,
realization and evaluation of a service – process and structural approach

Andrzej Woźniak

- Wpływ procesu globalizacji i kultury na zachowania konsumentów -
globalne podobieństwa i lokalne różnice 37
Influence of the globalization process and culture upon consumer
behaviour – global similarities and local differences

Iwona Żukowska

- Zasada subsydiarności - jako norma prawna Unii Europejskiej49
Subsidiarity principle as a legal norm of European Union

Magdalena Byczkowska

- Kobiety i stereotypy oraz różne style zarządzania zasobami
ludzkimi 82
Women and stereotypes – different styles of HR management

część II
MULTIKULTUROWE ŚRODOWISKO PRACY

Agata Hilarowicz, Grażyna Osika

- Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastyczenia
rynku pracy - różnice kulturowe 101
Analysis of the management process in the conditions of making
labour market more flexible – cultural differences

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek

- Wpływ wymiarów kultury narodowej na paradygmaty
przywództwa w kontekście zarządzania międzykulturowego116
Influence of national culture dimensions upon leadership paradigms
in the context of intercultural management

Katarzyna Durniat

- Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek
kulturowo odmiennych 132
Mobbing as pathological process of excluding culturally different i
ndividuals

Michał Piątek

- Wyzwania dla polskich managerów w wielokulturowych
organizacjach i środowiskach 153
Challenges for Polish managers in multicultural organizations and
environments

Joanna Łuczak

- Relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym w jednostkach
organizacyjnych Policji 162
Relations between the superior and subordinate in organizational
forces of the Police

Waldemar Walczak

- Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych na postawy
i zachowania organizacyjne pracowników 177
Influence of cultural conditions on the organizational attitudes
and behaviour of employees

część I

OBSZARY WPŁYWÓW RÓŻNIC KULTUROWYCH

Aleksander Noworól
Uniwersytet Jagielloński

Problemy zarządzania międzykulturowego w procesach rewitalizacji obszarów miejskich

1. Wstęp

Celem niniejszej wypowiedzi jest zarysowanie specyficznych problemów o charakterze międzykulturowym, które towarzyszą procesom rewitalizacji obszarów miejskich. Na tle wielokulturowych cech organizacji terytorialnych poddanych rewitalizacji, przedstawiono główne problemy zarządcze, wpływające na przebieg i skuteczność zarządzania odnową dzielnic.

Współczesna refleksja na temat kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek terytorialnych [The World Bank 2009] wskazuje na konieczność podjęcia procesów reurbanizacji i rewitalizacji obszarów miejskich [Noworól 2009]. W świetle aktualnych badań rewitalizacja oznacza skoordynowany proces społeczny i inwestycyjny, prowadzony wspólnie przez władzę samorządową i społeczność lokalną, będący elementem polityki rozwoju i mający na celu przeciwdziałanie skutkom degradacji przestrzeni zurbanizowanej, zjawiskom kryzysowym, a także pobudzanie wzrostu aktywności społecznej i gospodarczej [Założenia krajowej polityki rewitalizacyjnej 2009]. To szerokie ujmowanie procesu rewitalizacji wiąże się w szczególności z jej wymiarem społecznym, stanowiącym najtrudniejsze wyzwanie dla zarządzających miastem. Odnowa dzielnic ma istotny wymiar kulturowy. Wiąże się on z koniecznością radzenia sobie z konfliktami występującymi na terenach kryzysowych – przed, w trakcie i po wdrażaniu procesów rewita-

lizacji. W artykule wskazano, ukierunkowane na kwestie wielokulturowe, obszary zarządzania terytorialnego wymagające szczególnej atencji ze strony podmiotów sterujących funkcjonowaniem i rozwojem miast i terenów poddanych procesom rewitalizacji.

2. Organizacja terytorialna jako organizacja wielokulturowa

We wcześniejszych publikacjach autor sformułował definicję **organizacji terytorialnej**, przyjmując, że organizacja taka spełnia trzy warunki:

- podstawowy obszar jej działania stanowi jednostkę podziału terytorialnego, stworzoną w celu wykonywania administracji publicznej (warunek przestrzenny i prawny);
- zespół osób ją tworzących stanowi wspólnotę obywateli zamieszkujących określone terytorium (warunek społeczny);
- podstawą działania wspólnoty terytorialnej jest struktura stosunków, wynikających z aktów prawnych określających system wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju i funkcjonowania (warunek prawno-ekonomiczny, a zarazem – zarządczy) [Noworól 2007, ss. 22–23].

Organizacją terytorialną będzie więc także gmina miejska. Jako taka, organizacja ta charakteryzuje się specyficznymi cechami, określającymi jej podmiotowość w odniesieniu do sterowania procesami rozwoju i funkcjonowania, a to:

- własne, określone ściśle terytorium,
- osobowość prawna jako wyraz podmiotowości wspólnoty terytorialnej,
- demokratycznie wybierane władze jako podstawa systemu zarządzania,
- budżet (a w nim – dochody własne) i własny majątek jako instrument zarządzania,
- zadania publiczne jako realizacja potrzeb wspólnoty przez procesy animowane przez władze polityczne oraz administrację publiczną.

Można przyjąć, że jednostka terytorialna, powołana do wykonywania administracji publicznej stanowi zasób: przestrzenny, demograficzny i organizacyjny (społeczno-gospodarczy), który uzyskuje wewnętrzną strukturę stosunków i zależności, a – w konsekwencji – tożsamość, dzięki temu właśnie, że tworzy organizację terytorialną.

W dobie globalizacji i związanych z nią zmian w gospodarce lokalnej, procesach migracji, wreszcie – w stylu życia mieszkańców miast, szczególnie ważnym wyzwaniem dla organizacji terytorialnych jest akceptacja modelu wspólnoty wielokulturowej. W kontekście pojęcia miasta jako „organizacji terytorialnej” warto zatem spojrzeć na istotę „organizacji wielokulturowej”. Przypomnijmy zatem, za R. Winkler, że organizacja taka posiada następujące cechy charakterystyczne:

- 1) „...zasoby ludzkie, którymi dysponuje są zróżnicowane kulturowo nie tylko w aspekcie „pionowym” (a zatem w odniesieniu do wieku, pochodzenia społecznego itp.), ale też i „poziomym” (czyli w aspekcie pochodzenia regionalnego, etnicznego, rasowego);
- 2) w jej obrębie:
 - a) pojawia się pluralizm, a zatem współistnieją i pozostają ze sobą w stałej interakcji wartości, obyczaje, założenia i dogmaty różnych kultur,
 - b) występuje akulturacja, czyli szczególna odmiana procesów socjalizacji, w ramach których następuje przyjmowanie przez jednostkę treści kulturowych odmiennych od tych, jakie jednostka nabyła wcześniej,
 - c) zachodzą procesy integracji, co oznacza, że w ramach tworzonego specyficznego „dialogu” organizacyjnego dąży się do tego, by:
 - wyeliminowane zostało zupełnie zjawisko społecznej dyskryminacji mniejszości kulturowych,
 - mniejszości te proporcjonalnie były reprezentowane na wszystkich szczeblach organizacji,
 - żadna z perspektyw prezentowanych przez współistniejące kultury nie stanowiła orientacji dominującej/ nadrzędnej względem wszystkich pozostałych.” [Winkler 2009, ss. 39–51]

Powyższe ujęcie określa idealną organizację wielokulturową. Z punktu widzenia niniejszej wypowiedzi, analizującej organizację terytorialną, w której występuje zjawisko wielokulturowości, szczególnie ważne jest wyodrębnienie aspektów „poziomego” i „pionowego” zróżnicowania zasobów ludzkich w organizacji wielokulturowej.

Pozornie, standardy współczesnego państwa prawa gwarantują mniejszościom i innym potencjalnie marginalizowanym grupom społecznym możliwość zachowania własnych wartości kulturowych w or-

ganizacjach terytorialnych. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej daje takie gwarancje w układzie „poziomym” i „pionowym”. Rozdział II Konstytucji (Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela – art. 30–86) stanowi podstawę zapewnienia przez państwo równości społecznej i bezpieczeństwa obywateli. Wymienione cechy organizacji wielokulturowej – w strukturze i funkcjonowaniu organizacji terytorialnej – muszą jednak łączyć się z odpowiednio wysokim kapitałem społecznym¹.

3. Wielokulturowość w procesach rewitalizacji obszarów miejskich

Niezależnie od regulacji prawnych, standardy życia publicznego regulowane są pragmatyką zachowań, wynikającą przede wszystkim z poziomu kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego wspólnot terytorialnych. Badania polskie i zagraniczne wskazują przy tym na charakterystyczne zjawiska, które obserwuje się w obszarach miast, określanych jako „kryzysowe”. Obszary takie wymagają kompleksowej rewitalizacji obejmującej procesy społeczne, gospodarcze i przestrzenne. Warto podkreślić właśnie społeczny wymiar marginalizacji dzielnic. Stanowi on najtrudniejszą barierę ich rozwoju i przekształceń, obejmując problemy wynikające z niskiego poziomu kapitału ludzkiego i społecznego tych obszarów [Skalski 2009, s. 14]. Nie można przeprowadzić procesu regeneracji dzielnicy bez kompleksowego rozwiązania nawarstwionych w niej problemów społecznych. I tak np. działania polegające na przesiedlaniu ubogiej i/lub marginalizowanej ludności dzielnic zdegradowanych oznaczają w skali lokalnej (gminy czy miasta) jedynie relokację problemu, a nie jego rozwiązanie. Stąd władze publiczne, jako podmioty zarządzające organizacją terytorialną, podejmować muszą szeroko zakrojone działania własne i animować aktywność różnych podmiotów w celu wdrożenia skutecznego procesu rewitalizacji. W przypadku wielu dzielnic miejskich szczególnie trudne okazuje się przełamanie problemów wynikających w wielokulturowości, m.in. pochodzenia narodowościowego czy etnicznego pewnych grup mieszkańców.

¹ Por. w szczególności art. 35. Konstytucji, który stanowi, że Rzeczpospolita Polska zapewnia obywatelom polskim należącym do mniejszości narodowych i etnicznych wolność zachowania i rozwoju własnego języka, zachowania obyczajów i tradycji oraz rozwoju własnej kultury.

Badania prowadzone przez autora we Francji, jeszcze w latach 80. ukazywały kulturowe aspekty marginalizacji społeczności zamieszkującej osiedla „kryzysowe” [Noworól 1991, ss. 10–12]. W istocie do dziś, znaczny odsetek mieszkańców tych osiedli stanowią imigranci. Dzielnice takie kumulują zjawiska biedy, bezrobocia, podwyższonej przestępczości i – ogólnie – wykluczenia na tle kulturowym. Pomimo prowadzonej we Francji i innych krajach Unii Europejskiej polityki integracji mniejszości etnicznych i religijnych, na „poziomy” aspekt wielokulturowości nakłada się aspekt „pionowy” – rozwarstwienie społeczne i znaczne różnice w zamożności imigrantów. Powtarzające się rozruchy w dzielnicach peryferyjnych miast francuskich mają właśnie m.in. podłoże kulturowe. Różnice tego typu wzmacniają odrębności poszczególnych grup społecznych miasta, hamując procesy integracji i utrudniając komunikację pomiędzy ludnością rdzenną a napływową. W konsekwencji rewitalizacja społeczna dzielnic, wymagająca oddolnego uczestnictwa publicznego, staje się trudniejsza, a czasem – nieosiągalna (także z powodu barier językowych). Na powyższe nakłada się problem wpływu w środowiskach imigrantów reprezentujących przekonania o podłożu integrystycznym, które wzmacniane są przez niektóre ośrodki religijne. Badania autora potwierdziły, że już w latach 80. XX w. lokalni przywódcy islamscy w dzielnicy Neuhoef w Strasburgu torpedowali rewitalizację, by nie utracić „władzy” nad społecznością muzułmańską².

Rozwarstwienie społeczne wspólnot miejskich nie jest specyfiką francuską. Problemy podobnej natury spotkać można w Stanach Zjednoczonych, Holandii, Niemczech, czy Wielkiej Brytanii. Aktualne badania rzeczywistości brytyjskiej potwierdzają, że „...doszło do wykluczenia społecznego znaczącej grupy mieszkańców miast i powstania tzw. nowej podklasy społecznej (*new urban underclass*), do której zalicza się m.in. osoby należące w przeszłości do warstwy niższej średniej lub robotniczej, które w wyniku restrukturyzacji utraciły miejsca pracy i nie posiadają szansy na zdobycie zatrudnienia.” [Guzik 2009, ss. 12–13]

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na szczególny wymiar „pionowego” aspektu zróżnicowania kulturowego zasobów ludzkich w organizacji terytorialnej i wielokulturowej zarazem. Dyferencjacja i – związana z nią – stratyfikacja społeczna wydaje się ułomnością takiej or-

² We współczesnej beletryście francuskiej, niezwykle interesujące spojrzenie na wielokulturowość „dzielnic kryzysowych” Marsylii zarysował w swych książkach J.-C. Izzo.

ganizacji, jej wadą i jednocześnie deficytem w rozumieniu „poprawnie politycznego” społeczeństwa, w którym wielokierunkowa współpraca zbudowana jest na takich wartościach, jak tolerancja, czy potrzeba uczenia się od innych. Niestety, w odczuciu wielu członków zainteresowanych społeczności terenów rewitalizowanych tak w istocie nie jest. Dowodzi tego stosunek do – ściśle z rewitalizacją powiązanej – **gentryfikacji**, czyli procesów „uszlachetnienia” obszarów marginalizowanych. Gentryfikacja przyjmuje trzy postacie: gentryfikacji ekonomicznej, społecznej i symbolicznej (kulturowej) [Karwińska 2008]. Zwiększenie wartości nieruchomości i obiektów, poprawa atrakcyjności miejsc i zdyswersyfikowanie społeczne osiedli odbierane są często jako zjawiska negatywne. Przyczyny tego wiążą się ze skutkami rewitalizacji, które uderzają w ludność niezamożną i w tych, dla których specyficzny klimat społeczny i kulturowy dzielnic stanowi o ich atrakcyjności. Faktycznie, w procesie rewitalizacji (ukierunkowanej na gentryfikację) gubi się często charakter dzielnicy i jej profil społeczny. Prowadzi to m.in. do zaprzestania funkcjonowania – dotąd zazwyczaj tanich – podstawowych usług dla ludności. W ich miejsce pojawiają się, zestandaryzowane w skali globalnej, sieci handlowe i usługowe, o wyższym standardzie, lecz – w powszechnym odczuciu – bez lokalnego charakteru, nie wspominając o „genius loci”.

Opisany efekt gentryfikacji obrazuje kolejne wyzwanie rewitalizacji, w której wielokulturowość jest nie tylko doświadczeniem **wzajemnej akceptacji dla różnic** pomiędzy sąsiedzkimi grupami społecznymi, ale także – i co ważniejsze – wyzwaniem dla zachowania **lokalnej specyfiki dzielnic** na tle kulturowej globalizacji. O ile wymóg wzajemnej akceptacji społeczności lokalnych ma charakter uniwersalny, to problematyka zachowania „genius loci” różni się będzie w zależności od walorów społecznych i przestrzennych określonego terytorium.

Powtórzyć w tym miejscu trzeba, sygnalizowany powyżej, postulat prowadzenia określonej polityki społecznej na terenach rewitalizowanych w ten sposób, by nie było konieczności przesiedlania ludności mieszkającej w dzielnicach problemowych. Wykorzenienie ludności to zaledwie relokacja problemów społecznych, a jednocześnie zatracenie klimatu kulturowego dzielnicy.

4. Wyzwania zarządzania międzykulturowego w procesach rewitalizacji

Główne problemy zarządzania międzykulturowego jako zarządzania organizacjami działającymi w warunkach wielokulturowości opisał

syntetycznie Ł. Sułkowski [2007, ss. 5–7]. Wskazał on na następujące kwestie:

- konflikt kulturowy jest immanentną cechą zróżnicowania pomiędzy społeczeństwami, przy czym „we współczesnym świecie znajdziemy zarówno obszar **konfliktów** pomiędzy organizacjami, jak i **kooperacji** prowadzącej do wzajemnych korzyści interesariuszy organizacji wywodzących się z różnych kręgów kulturowych; **przesłaniem zarządzania międzykulturowego jest ograniczanie obszarów potencjalnych konfliktów, przy powiększaniu pól kooperacji międzykulturowej**;
- występuje zróżnicowanie zarządzania międzykulturowego w wymiarze: **uniwersalizm** versus **relatywizm kulturowy**, gdzie uniwersalizm oznacza poszukiwanie jednej, uogólnionej teorii zarządzania (niezależnie od kręgu kulturowego), a relatywizm kulturowy wskazuje na zróżnicowaną użyteczność teorii, koncepcji i metod zarządzania w zależności od kultury, w której są wykorzystywane; **przesłaniem zarządzania międzykulturowego jest tutaj skuteczna komunikacja i budowanie „mostów mentalnych” pozwalających przezwyciężyć różnice międzykulturowe i opierających się na samych fundamentach natury ludzkiej** (np. biologiczno-ewolucyjnych);
- istnieje zróżnicowanie pomiędzy **konwergencją a dywergencją kulturową** w warunkach globalizacji; tejże globalizacji kultury, którą można zdefiniować jako stopniowe ujednocianie wartości, norm i wzorów kulturowych w skali wielu krajów, przeciwstawić można – podnoszone przez niektórych teoretyków (np. A. Appadurai, A.D. Smith) zjawisko zróżnicowania i występowania nowych konfiguracji kulturowych, w obrębie których kultury narodowe posługują się elementami globalizacyjnymi instrumentalnie po to, by poprawić własną pozycję konkurencyjną; domeną i wyzwaniem zarządzania międzykulturowego staje się monitorowanie kierunków zmian;
- problemem badawczym zarządzania międzykulturowego są **kwestie poznawcze i pragmatyczne kultury organizacyjnej**, charakteryzujące się wielością podejść i ujęć teoretycznych, od determinizmu (możliwość kontroli procesów wewnątrz organizacji) do indeterminizmu (brak możliwości przewidywania kierunków zmian oraz możliwości kształtowania kultury organizacyjnej) [Sułkowski 2007, ss. 5–7].

Warto zauważyć, że właściwie wszystkie wymienione wyżej problemy zarządzania międzykulturowego odnoszą się bezpośrednio do zarządzania organizacjami terytorialnymi, a w tym – do zarządzania procesami rewitalizacji obszarów kryzysowych miast.

Rewitalizacja, ale jednocześnie jej brak, mogą być – jak wykazano powyżej – zarzewiem **konfliktów**. Dotyczy to napięć społecznych, leżących u podłoża kryzysu dzielnic. Wielokulturowość obszarów miast postrzegana bywa jako zjawisko pogłębiające niekorzystne procesy i utrudniające konsensus mieszkańców i działaczy społecznych. Konfliktogenność jest także cechą gentryfikacji, której towarzyszą procesy ekonomiczne i społeczne, nie pozwalające części mieszkańców na akceptację nowych form zagospodarowania i użytkowania nieruchomości w obszarze rewitalizowanym. Wyzwanie dla władz publicznych i administracji to w tym kontekście:

- takie ukierunkowanie polityki społecznej w obszarach wymagających rewitalizacji, by w porę zapobiegać społecznym wybuchom; element kulturowy nie będzie tu elementem wiodącym w zestawieniu z innymi działaniami osłonowymi dla ludności marginalizowanej; świadomość różnic kulturowych stanowić jednak powinna ważny element wyboru narzędzi zarządczych, w tym – o charakterze włączających mieszkańców w planowanie i realizację przekształceń rewitalizacyjnych;
- wdrażanie procesów zmian w tempie pozwalającym na wzajemną adaptację mieszkańców i nowych podmiotów: gospodarczych i społecznych, dających impuls odnowie dzielnicy; wyzwania o charakterze kulturowym są – tym razem – elementem pierwszoplanowym, gdyż kluczową rolę odegra czynnik związany z nowymi inwestycjami, lub transferem środków publicznych, które powinny być prowadzone w sposób nie pobudzający alienacji zastanych grup społecznych.

W sytuacjach zagrożenia konfliktem istnieje konieczność nawiązania przez władze i administrację publiczną dialogu z mieszkańcami. Otwiera to szerokie pole dla wdrażania różnych form uczestnictwa publicznego, od informowania, poprzez konsultacje społeczne, po pełną partycypację. Dialog taki wymaga podejścia zróżnicowanego w kontekście dylematu **uniwersalizm/ relatywizm kulturowy**. Z jednej strony, istnieją szczegółowo opisane, „uniwersalne” formy dialogu publicznego, które stosuje się w USA i Europie [Noworól 2008]. Nie wszystkie jednak rozwiązania i narzędzia komunikacji mogą być stosowane

w konkretnej jednostce terytorialnej. Regionalne i lokalne uwarunkowania kulturowe odgrywają tu istotną rolę, otwierając szerokie pole działań. Należy podkreślić, że polskie doświadczenia są raczej skromne, a dialog ogranicza się do informowania i konsultowania rozwiązań. Partycypację publiczną w najszerszym znaczeniu stosuje się raczej rzadko³. W praktyce narzędzia dialogu są zestandaryzowane i nie uwzględniają lokalnej specyfiki ani konieczności zróżnicowania w odniesieniu do określonych grup adresatów (np. chociażby z uwzględnieniem wieku mieszkańców). Jest to oczywiste utrudnienie ich wdrażania. Dobór instrumentów partycypacji do lokalnych uwarunkowań kulturowych stanowi poważne, choć rzadko brane pod uwagę, wyzwanie dla zarządzających procesami rewitalizacji.

Innym aspektem napięć związanych z rewitalizacją jest kwestia **konwergencji/ dywergencji rozwiązań**. Kwestię tę można rozumieć w różnych płaszczyznach. Po pierwsze – dotyczy ona rozwiązań koncepcyjnych architektoniczno-urbanistycznych. Nie wchodząc w dyskurs, który powinien być prowadzony raczej na gruncie urbanistyki i architektury, należy zasygnalizować, że rozwiązania funkcjonalno-przestrzenne odwołujące się do symboliki abstrakcyjnej i metajęzyka formy, są – w sytuacji dzielnic kryzysowych rozwiązaniem nietrwałym. Znacznie lepiej akceptowane są koncepcje utrzymane w stylistyce nawiązującej do tradycji, szczególnie w odniesieniu do – faktycznej i symbolicznej – regulacji stref dostępności dla różnych grup mieszkańców. Badania potwierdziły, że dywergencja rozwiązań kulturowych – szukanie „lokalnych klimatów przestrzennych”, zakorzenionych w „swojskości” miejsc jest lepszym wariantem poszukiwań form architektonicznych w obszarach rewitalizacji [Noworól 1991].

Inny aspekt opisywanego problemu dotyczy poziomu teoretycznej spójności stosowanych rozwiązań w sensie zarządczym i organizacyjnym. W opinii autora, także w tym przypadku, ideą o większej nośności jest podejście dywergentne. Skuteczność procesu rewitalizacji łatwiej będzie uzyskać, akceptując „kulturowe zderzenia”. Oznacza to, że w ramach zarządzania procesem odnowy ustalone zostaną ekwifinalne ścieżki poprawy zastanych sytuacji, poprzez:

³ Potwierdzają to badania prowadzone aktualnie przez zespół pod kierunkiem autora w ramach projektu badawczego: *Rewitalizacja miast polskich jako sposób zachowania dziedzictwa materialnego i duchowego oraz czynnik zrównoważonego rozwoju* (publikacja w druku).

- partycypację publiczną różnych grup: mieszkańców, potencjalnych inwestorów, działaczy publicznych w tworzeniu programu rewitalizacji (w fazie planowania),
- dezagregację organizowania procesu rewitalizacji, czyli angażowanie różnych współpracujących podmiotów, zwłaszcza z sektora pozarządowego i mieszkańców, przy ograniczeniu bezpośredniej aktywności urzędu miasta (w fazie organizowania),
- rozproszony system bieżącego zarządzania procesem, zaledwie koordynowany przez administrację publiczną (w fazie kierowania – motywowania).

Złożoność opisanych wyżej problemów i wyzwania zarządzania międzykulturowego nie pozwala odnieść się jednoznacznie do kwestii **determinizmu/ indeterminizmu** w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Jeśli przedmiotem badań jest organizacja terytorialna wdrażająca procedury rewitalizacji obszarów kryzysowych, to możemy – zaledwie ogólnie – wskazać, że:

- w regulowanych przez prawo obszarach funkcjonowania życia politycznego i aparatu administracyjnego można oczekiwać przewidywalnych i wzajemnie powiązanych rozstrzygnięć organizacyjnych;
- w kwestiach związanych z rewitalizacją istotne znaczenie będzie miała aktywność gminy, wynikająca z art. 6. Ustawy o samorządzie gminnym, stanowiącym, że „Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów” [Dz. U. 2001 nr 142 poz. 1591 z późn. zm.]. Takie otwarcie aktywności gminy, w powiązaniu z sygnalizowanymi wcześniej procesami dywergencji systemu zarządzania uruchamia procesy indeterministyczne, czasem wręcz nieprzewidywalne.

5. Wnioski

Konsekwencją powyższych przesłanek twórczych i zarządczych jest – potencjalnie – wysoki poziom złożoności międzykulturowego zarządzania organizacjami terytorialnymi w odniesieniu do rewitalizacji obszarów kryzysowych. Uwarunkowania kulturowe odnowy dzielnic sprzyjają, jak wykazano powyżej, różnym formom zarządzania wielopoziomowego, w którym uwzględnia się różne punkty widzenia, różne stanowiska i różne ośrodki decyzyjne. Wymienione aspekty stanowią

zaledwie początek refleksji, która powinna zostać pogłębiona ukierunkowanymi badaniami, często o interdyscyplinarnym charakterze.

Abstract

The aim of the paper is to make an outline of intercultural issues, accompanying processes of urban regeneration. Against multicultural features of the territorial organizations, subjected to urban regeneration, the paper presents main managerial issues influencing the course and the effectiveness of the renewal of neighborhoods. The urban regeneration (revitalization) is understood as a coordinated process of social and investment activities led by self-government and local community, aimed at the counteraction against consequences of spatial degradation and social crisis phenomena. The urban regeneration has an important cultural dimension. It is connected with the necessity of the management of conflicts found within the crisis city areas – before, during and after the implementation of urban regeneration processes (gentrification). The paper presents, directed to multicultural issues, fields of the territorial management demanding a particular attention by the legal entities responsible for carrying out and development of communities and areas subjected to revitalization. The paper outlines also the issues of the intercultural management linked with the urban regeneration processes. The conclusions concern the model of management of the transformation processes, including aspects of multiculturalism.

Bibliografia

- Bryx M., 2009. *Rewitalizacja: przegląd doświadczeń niemieckich*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
- Guzik R., 2009. *Rewitalizacja: przegląd doświadczeń brytyjskich*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków.
- Karwińska A., 2008. *Gospodarka przestrzenna. Uwarunkowania społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, 1997.
- Noworól A., 2007. *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Noworól A., 1991. *Rehabilitacja osiedli mieszkaniowych. Studium na przykładzie Francji*, Politechnika Krakowska, Kraków.
- Noworól A., *Strategiczne wyzwania polityki rozwoju wobec Raportu Banku Światowego [w:] Druga Konferencja Krakowska: Polska wobec wyzwań cywilizacji XXI wieku*, Kraków 18–19 czerwca 2009 r. (w druku).
- Noworól K., 2008. *Partycypacja publiczna w planowaniu i realizacji inwestycji gminnych (dysertacja doktorska)*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Skalski K., 2009. *Rewitalizacja a polityka miejska, polskie zastosowania doświadczeń francuskich*, Instytut Rozwoju Miast, Kraków.

Sułkowski Ł., 2007. *Wstęp. Zarządzanie międzykulturowe w warunkach rewitalizacji*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. (Dz. U. 2001 nr 142 poz. 1591 z późn. zm.).

Winkler R., 2009. *Proces komunikowania się w organizacjach wielokulturowych – badanie i ocena* [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego. Cz. II*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Założenia krajowej polityki rewitalizacyjnej, *Konferencja „Rewitalizacja miast polskich jako sposób zachowania dziedzictwa materialnego i duchowego oraz czynnik zrównoważonego rozwoju”*, Warszawa 1 czerwca 2009 r. IRM, SGH, UJ (w druku).

Aneta Jakonis

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

System zarządzania jakością jako przykład kompleksowego projektowania, realizacji i ewaluacji usługi – podejście procesualne i strukturalne

1. Wprowadzenie

Celem poniższego opracowania jest zaprezentowanie systemu zarządzania jakością w oparciu o wybraną normę serii ISO 9000 w ujęciu procesualnym i strukturalnym. System zarządzania jakością w oparciu o normę PN-EN ISO 9001:2001 zostanie poniżej zaprezentowany na podstawie studiów teoretycznych, osobistych doświadczeń z wdrażaniem i koordynowaniem w/w systemu oraz badań własnych [2003–2006] obejmujących studium przypadku, którym była prywatna ogólnopolska firma edukacyjna. Wdrożona i rozwijana w badanej organizacji norma stanowi przykład kompleksowego podejścia do projektowania, realizacji i ewaluacji oferowanych usług edukacyjnych.

System zarządzania jakością to usystematyzowane podejście do działalności przedsiębiorstwa, czyli ujęcie jego funkcjonowania w ramach formalnych procedur. Procedury określone są przez przyjęte normy jakości. Pierwsze normy jakości powstały na przełomie lat 50-tych i 60-tych i dotyczyły branży wojskowej w Stanach Zjednoczonych [por.: Wawak 1995, Wawak 2001]. Np. serię ISO 9000 zaczęto stosować początkowo w przemyśle lotniczym i kosmicznym, później przeniesiono ją do innych branż i gałęzi – produkcyjnych i usługowych. Obecnie międzynarodowe normy ISO 9000 – ISO 9004 to nowe, całościowe podejście

do kwestii zapewnienia jakości czyli „zaspokojenia stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb” [Skrzypek 2002, s. 23, por.: Chodyński 2001]. Systemy te tworzą struktury organizacyjne wraz z podziałem odpowiedzialności, procedurami i instrukcjami, które umożliwiają zarządzanie przez jakość i jej ciągłe doskonalenie. Intensywny wzrost certyfikacji przedsiębiorstw według norm ISO obserwowany jest w większości krajów europejskich, szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu. Szczególnie intensywnie rozwija się certyfikacja przedsiębiorstw według normy ISO 9001:2000, głównie ze względu na jej uniwersalny branżowo charakter [patrz: *ISO Survey* 2005].

System zarządzania jakością funkcjonuje w prezentowanej firmie od 2003 r., firma prowadzi działalność edukacyjną od 1998 roku. Jest nowoczesną placówką edukacyjną, w której ofercie znajduje się obecnie ponad 60 kierunków różnego typu szkół policealnych, technika, licea o uprawnieniach szkół publicznych oraz kursy zawodowe, doksztalające, językowe i specjalistyczne. Badana firma aspiruje do sprostania wymaganiom stawianym organizacjom „nowej ekonomii” [por.: Robinson, Stern 1997; Röyrvik, Wulff 2002; Rubinstein, Firstenberg 1999] i ma ambicję zostać liderem na rynku usług edukacyjno-oświatowych poprzez świadczenie zintegrowanych usług edukacyjnych, spełniających oczekiwania klientów w całej Polsce, obecnie w ponad 60 miastach.

Po półrocznym okresie pracy z konsultantem przygotowującym firmę do wdrożenia systemu, w czerwcu 2003 r. przeszła ona pozytywnie audit certyfikujący, uzyskując certyfikat systemu zarządzania jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2001. Zasady działania systemu określają założenia normy oraz zapisy i procedury organizacyjne zawarte w Księdze Jakości. System ten określa przebieg większości procesów w firmie i jest definiowany jako system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości.

System należy rozpatrywać w aspekcie strukturalnym i procesualnym. Aspekt strukturalny charakteryzuje się tym, iż system składa się z procedur i instrukcji, określających sposób postępowania w danej sytuacji. Aspekt procesualny jest widoczny gdy procedury te tworzą łańcuchy skoordynowanych i usystematyzowanych działań powiązanych w organizacyjne procesy.

2. Procesualny i strukturalny aspekt zarządzania jakością

Podstawowe zasady zarządzania jakością, na których opierają się normy serii ISO 9000:2000 to: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażo-

wanie ludzi, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów oraz wzajemne korzystne powiązania z dostawcami [por.: Turner 2004]. Normy te zawierają podstawowe wymagania dla systemów zarządzania jakością, czyli systemów dążących do tego, by zespół właściwych cech (danej usługi, systemu czy procesu) spełniał wymagania (np. klientów i innych zainteresowanych stron).

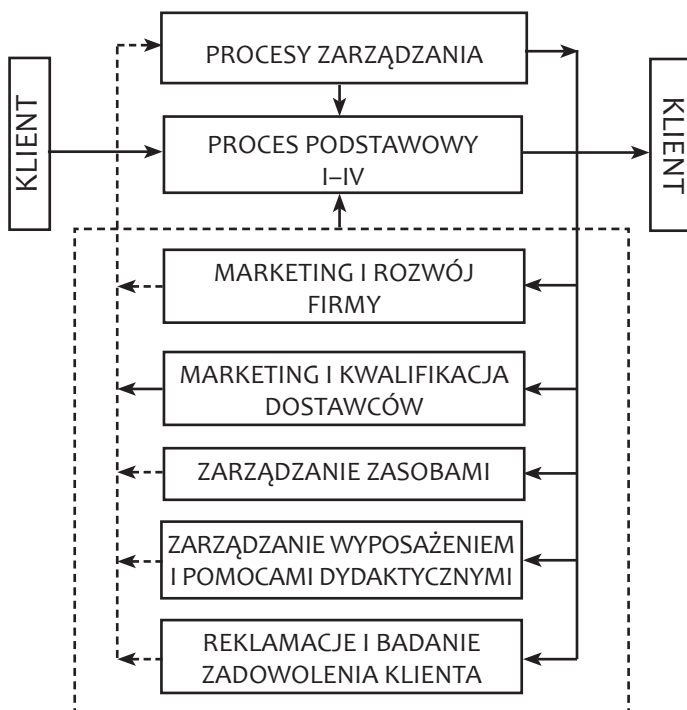
Zarządzanie jakością to perspektywa zarządzania przedsiębiorstwem, którą określa się jako dynamiczną metodę zwaną „zarządzaniem procesami” [Perechuda 1999, s. 40]. Jednym z jego założeń jest formalizowanie procesów jako scenariuszy czyli decyzji, zachowań, działań i przedsięwzięć. Wprowadzane jest najczęściej w celu redukcji czasu przebiegu i kosztów procesów oraz poprawienia jakości usług. System zarządzania jakością jest więc odpowiedzią na indywidualizację potrzeb i oczekiwań klienta oraz na wymagania nowego marketingu opierającego się na budowaniu długotrwałych więzi z klientem dotychczasowym i wyrobieniu poczucia przynależności u klientów pozyskiwanych. Zarządzanie procesami związanymi z jakością wymaga wyodrębnienia procesów organizacyjnych oraz procesów wspierających, pełniących wobec tych pierwszych funkcje pomocnicze. Wiąże się to również z wyodrębnieniem m.in. „właścicieli procesów” [Perechuda 1999, s. 40], czyli osób odpowiedzialnych za całościową i harmonijną realizację przypisanych im procesów oraz osób zarządzających procesami pomocniczymi i osób wykonujących poszczególne czynności, niezbędne do ich przebiegu. Każdy proces posiada swojego właściciela oraz osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów procesu. Pracownicy najczęściej postępują według ściśle ustrukturalizowanych zasad, określających ich uprawnienia oraz odpowiedzialności czyli pozycje w organizacji, które utożsamiać można ze stanowiskami pracy.

Podejście procesualne to część podejścia systemowego, obejmuje opracowanie, wdrażanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością [patrz: PN-EN ISO 9001:2001]. Działanie można tu rozpatrywać jako proces (wejście–wyjście). Podejście procesowe to wykorzystanie systemu procesów w organizacji oraz ich wzajemne oddziaływanie i zarządzanie nimi. W teorii systemów zarządzania jakością organizacja ujmowana jest jako powiązanie ze sobą procesów strukturalizujących jej funkcjonowanie. Określenie to jest bliskie definicji organizacji ujmowanej jako formy „instytucjonalnego zrzeszania się ludzi” [Łucewicz 1999, s. 15], która dominuje w nowoczesnych społeczeństwach.

Podjęcie systemowe, w tym i podejście procesowe to również dwa podstawowe ujęcia organizacji w teorii systemów zarządzania jakością. Ch.I. Barnard postrzega organizację jako system otwarty, ciągle współdziałający z otoczeniem. Jako system ma ona do spełnienia wiele różnych funkcji, składa się z podsystemów wzajemnie na siebie oddziałujących i wzajemnie od siebie zależnych. Działa w otoczeniu, które również składa się z różnych podsystemów. Na klasycznej teorii Ch. Barnarda wzoruje się m.in. jeden z przedstawicieli teorii modernistycznej – Ludwig von Bertalanffy [patrz: Bielski 2002], który sformułował tzw. ogólną teorię systemów. Ujmuje on system jako: „układ (rzecz) o wzajemnie powiązanych częściach. Każdą z tych części pojmujemy jako oddziałującą na inne i zależną od całości. (...) istotę systemu można dostrzec tylko po rozpatrzeniu go jako całości” [Hatch 2002, s. 50]. Dostrzegamy tu podobieństwo podejścia do teorii strukturalno – funkcjonalnej R.K. Mertona, który podkreślał, iż całość systemu to coś więcej niż suma jego części. Model systemów otwartych polega na pobieraniu przez organizację z otoczenia tzw. czynników wejściowych, które ulegają przekształceniu wewnątrz organizacji i stają się tzw. wyjściami [por. Bielski 2002]. Jest to też podstawowa struktura procesu: wejście–wyjście w normach zarządzania jakością. Tak więc organizację, w której wdrożony zostaje system zarządzania jakością należy postrzegać jako system, tworzący określoną strukturę, jak i scalający procesy definiujące organizacyjną rzeczywistość.

System jakości w badanej firmie edukacyjnej obejmuje cztery procesy podstawowe oraz procesy pomocnicze. Procesy podstawowe to: rekrutacja i obsługa słuchaczy, opracowanie programów, świadczenie usług oświatowych i świadczenie usług szkoleniowych. Do procesów pomocniczych zaliczone jest m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi. Powiązanie pomiędzy procesami zarządzania, podstawowymi i pomocniczymi pokazane jest na poniższym schemacie.

Rys. 1. Systemowe powiązanie pomiędzy procesami organizacyjnymi



Źródło: KJ badanej firmy – rozdział 4.1, wydanie II

Zarządzanie jakością to kompleksowe podejście, obejmujące wszystkie części składowe systemu, osoby odpowiedzialne oraz środki i wyroby końcowe. Kompleksowość dotyczy także powiązań między procesami oraz zintegrowania systemu zarządzania jakością z zarządzaniem strategicznym dotyczącym całej organizacji. Kompleksowość systemu zarządzania jakością przejawia się również w założeniach polityki jakości, która realizowana jest przez działania obejmujące doskonalenie mechanizmów zapewniających wysoki poziom merytoryczny procesu dydaktycznego, współpracę z nauczycielami mogącymi zapewnić wysoki poziom kształcenia, systematyczną ocenę jakości ich pracy, podnoszenie kwalifikacji pracowników, doskonalenie procesu obsługi klienta, badanie zadowolenia klienta, systematyczne badanie rynku i wprowadzanie nowych usług zgodnie z jego wymogami oraz doskonalenie systemu zarządzania jakością spełniającego wymagania normy PN-EN ISO 9001:2001 i przepisów prawa, przy współudziale wszystkich pracowników. Polityka ta jest powiązana ze strategią firmy i jest ukierunkowana na spełnienie potrzeb i oczekiwań klienta. Polityka ja-

kości zawiera cele jakościowe, których realizacja odbywa się w ramach działań i zobowiązań poszczególnych komórek organizacyjnych i podlega okresowemu monitorowaniu. Zadania wynikające z polityki jakości dla poszczególnych komórek organizacyjnych są określone w Księdze Jakości, procedurach, instrukcjach i planach jakości.

Procesualny aspekt zarządzania jakością jest kompatybilny z takimi koncepcjami zarządzania jak np. Total Quality Management czyli zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością [por.: Buszko 2005]. Jest to nowoczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, „filozofia wszechstronnego, zbiorowego wysiłku zorientowanego na ustawiczne doskonalenie organizacji we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności” [www.exporter.pl]. TQM może obejmować cały system organizacyjny, jego celem jest zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz ciągłe doskonalenie [Łańcucki 2001]. Obejmuje doskonalenie wyrobów/usług, jakości pracy, technologii, organizacji pracy, marketing i rozwój. Koncepcja ta wywodzi się z japońskiego i amerykańskiego TQM, która została wdrożona w Europie przez European Foundation for Quality Management (tzw. „model doskonałości” EFQM). W Polsce koncepcja ta zaczęła cieszyć się popularnością z chwilą ustanowienia w 1995 roku Polskiej Nagrody Jakości. Jej twórcą byli: Krajowa Izba Gospodarcza, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji i Fundacja „Teraz Polska”. Wprowadzenie do organizacji kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management) ma na celu zmianę dotychczasowych reguł, bowiem „nowe zasady są bardziej skuteczne i przynoszą wymierne efekty – pod warunkiem, że dokonane zostaną zmiany w kulturze organizacyjnej” [Łucewicz 1999, s. 87].

Podwaliny TQM zostały stworzone na początku lat 40. XX wieku. Powstały dzięki współpracy amerykańskich naukowców: W.E. Deminga i J. Jurana ze Związkiem Japońskich Naukowców. Filozofia TQM opiera się na 5 zasadach (tzw. pięć ścian piramidy TQM): zaangażowanie kierownictwa, koncentracja na kliencie i na pracowniku, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie oraz powszechne zaangażowanie – uczestnictwo/partycypacja – pracowników. Według koncepcji TQM każdy czynnik w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu ma wpływ na jakość, toteż każdy aspekt działalności należy realizować uwzględniając podejście projakościowe. Istotą TQM jest zintegrowanie celów przedsiębiorstwa i celów jego klientów. Realizacja celów przebiega przy pełnym zaangażowaniu pracowników organizacji i przy wiodącej roli kadry kierowniczej. Obecnie koncepcja TQM zaczyna być uznawana jako

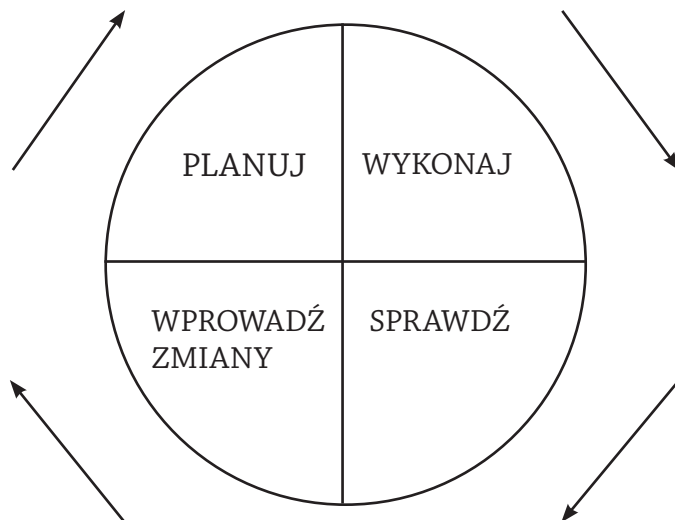
standard w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Odzwierciedlenie jej zasad możemy znaleźć w normach zarządzania jakością serii PN-EN ISO 9001:2001. Opracowano szereg technik, metod oraz narzędzi, które pozwalają skutecznie stosować zasady TQM przedsiębiorstwie. Do najbardziej popularnych należą: kaizen [patrz: Hamrol, Mantura 1998; Król 2004; por.: Nonaka, Takeuchi 1995], 5S, FMEA, QFD, JIT oraz kanban, obejmujące funkcjonowanie tak poszczególnych procedur, jak i procesów organizacyjnych.

3. Podejście procesualne – wybrane zasady i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością

Zarządzanie jakością posiada wypracowane zasady (reguły), metody (sposoby postępowania) [por.: Bugdol 2004] i narzędzia (zbierania i prezentacji danych). Jedną z takich zasad jest cykl/ koło Deminga (Koło Deminga, Cykl PDCA), mające na celu zapewnić ciągłe doskonalenie. Stałe doskonalenie ma miejsce na skutek cyklicznych czynności – złożonych z następujących po sobie etapów czy faz, tworzących proces ciągłego doskonalenia.

PDCA jest to koncepcja zarządzania jakością opracowana przez W.E. Deminga. Koncepcja ta mówi o ciągłym doskonaleniu przebiegającym w czterech następujących po sobie etapach: planowanie – wykonanie – sprawdzenie – poprawienie/ doskonalenie (ang. Plan – Do – Check – Act). Jest to też główna zasada postępowania w normie PN-EN ISO 9001:2001. Planowanie dotyczy opracowania założeń i poszczególnych etapów działania, wykonanie – nazywane tu – działaniem – realizację planu. Sprawdzanie to kontrola wyników, natomiast działanie – nazywane tu doskonaleniem to korygowanie niezgodności czyli dążenie do osiągnięcia pożądanego wyniku [por.: Berdowski 2004]. Na bazie tego cyklu działa każdy system zarządzania jakością.

Rys. 2. Cykl Deminga




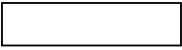
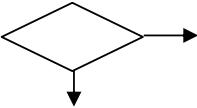


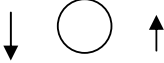

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne fazy cyklu oznaczają:

- planuj określone działania,
- wykonaj zaplanowane działania – działaj,
- sprawdź otrzymane rezultaty – kontroluj,
- wprowadź zmiany (zmodyfikuj proces) – popraw, czyli udoskonalaj.

Narzędziem zarządzania jakością, wykorzystywanym w badanej organizacji, jest także schemat blokowy czyli graficzny zapis działań realizowanych w trakcie realizacji danego procesu [Hamrol, Mantura 1998]. W przypadku, gdy dokumentowane działania cechują się logicznie uporządkowanym przebiegiem i wymagają wielu realizatorów, ułatwieniem jest przedstawienie tych działań za pomocą schematu (algorytmu). Główne kroki działania (kto jest podmiotem i osobą odpowiedzialną) są opisane w środkowej części schematu. Po lewej stronie każdego z nich opisuje się podstawę tego działania (norma, przepis, wymaganie). Po prawej stronie każdego kroku opisuje się dokument potwierdzający wynik tego działania. Kroki, których wyniki nie są zgodne z oczekiwaniami, muszą być powtórzone, co zaznacza się na schemacie wykorzystując symbole decyzyjne (T lub N).

Rys. 3. Symbole graficzne schematu blokowego

| | |
|---|--|
|  | Początek procesu postępowania |
|  | Krótki opis działania (kroku) |
|  | Czynność decyzyjna (kontrolna) |
|  | Dokument źródłowy lub wytworzony, zbiór danych |
|  | Zbiory dokumentów źródłowych lub wytworzonych, zbiory danych |
|  | Łączniki |
|  | Koniec procesu postępowania |

Źródło: KJ badanej firmy –Procedura P-4.3-01, wydanie II.

4. Podejście strukturalne – przykłady stosowanych procedur w systemie zarządzania jakością

Zarówno cykl Deminga, jak i schematy blokowe służą strukturalizacji procesów organizacyjnych. Natomiast aspekt strukturalny systemu czyli budowę procedury, określa Księga Jakości, będąca również zbiorem procedur, określających co, jak, dlaczego i przez kogo powinno zo-

stać wykonane, aby wszystkie procesy sprawnie funkcjonowały. Jest to podstawowy dokument, opisujący wdrożony w firmie system zarządzania jakością, oparty na normie PN-EN ISO 9001:2000. Precyzuje on poszczególne komponenty systemu, takie jak:

- deklaracja kierownictwa,
- prezentacja firmy,
- definicje i skróty czyli terminologia charakterystyczna dla systemu,
- zarządzanie zasobami,
- zarządzanie procesem usług,
- analiza i doskonalenie systemu
- wykaz procedur i instrukcji.

Pierwsze wydanie Księgi Jakości nastąpiło 5 maja 2003 r., czyli miesiąc przed otrzymaniem certyfikatu, drugie – 15 lipca 2005 r. Ponownie wydania zostało podyktowane znaczącymi zmianami w strukturze firmy oraz jej intensywnym rozwojem. Księga Jakości określa Politykę Jakości – dokument wskazujący na kierunek działań firmy. Księga Jakości jest opracowana na podstawie:

- wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001,
- polityki i celów jakości firmy,
- schematu organizacyjnego firmy,
- dokumentacji obowiązującej w firmie.

KJ składa się z procedur strukturyzujących działanie organizacji, określa także budowę procedury. Procedura powinna zawierać następujące rozdziały:

1. Cel,
2. Zakres stosowania,
3. Określenia, definicje i oznaczenia,
4. Odpowiedzialność,
5. Opis postępowania,
6. Schemat postępowania,
7. Zapisy jakości,
8. Wykaz dokumentów związanych,
9. Wykaz załączników w tym schemat postępowania.

Procedury zarządzania jakością określają politykę jakości oraz przebieg poszczególnych etapów procesów podstawowych i pomocniczych.

Strukturalizują rzeczywistość organizacyjną w takich obszarach jak:

- opracowywanie programów (np. nauczania),
- rekrutacja pracowników,
- obsługa słuchaczy,
- świadczenie usług oświatowych,
- świadczenie usług szkoleniowych,
- działania marketingowe i rozwój firmy,
- dokonywanie zakupów do firmy,
- dokonywanie kwalifikacji dostawców firmy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie wyposażeniem i pomocami dydaktycznymi,
- obsługa reklamacji i badanie stopnia zadowolenia klienta.

Norma PN-EN ISO 9001:2001 wymaga stworzenia procedur w sześciu obszarach: nadzoru nad dokumentacją, nadzoru nad zapisami, przeprowadzania audytów wewnętrznych, kontroli niezgodności realizacji usługi oraz podejmowania działań korygujących lub zapobiegawczych. W pozostałych obszarach procedury nie są konieczne, aczkolwiek mogą zostać stworzone.

5. System zarządzania jakością jako przykład kompleksowego projektowania, realizacji i ewaluacji usług edukacyjnych

Połączenie aspektu strukturalnego i procesualnego ilustruje proces wdrażania, wzrostu i rozwoju systemu. Proces wdrażania systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001 w badanej firmie obejmował następujące etapy:

- w roku 2002 zatrudniono zewnętrznego konsultanta, który określił harmonogram prac oraz przeprowadził szkolenia pracowników z zakresu funkcjonowania norm zarządzania jakością,
- wyodrębniono procesy: systemowe, organizacyjne i zarządzania oraz ich połączenia i ich uczestników,
- określono politykę jakości i scharakteryzowano strukturę firmy,
- zidentyfikowano instrukcje i procedury, które włączono do systemu zarządzania jakością. Włączenie wszystkich nie było możliwe choćby ze względu na słabe strony norm ISO – niewielki nacisk na strukturalizowanie działań finansowych i marketingowych. Te obszary,

które zostały opisane w pozasystemowych procedurach, zintegrowano z funkcjonowaniem systemu,

- ustalono nadzór nad dokumentacją,
- wprowadzono Księgę Jakości,
- przeprowadzono audit certyfikujący, którego wykonawcą, podobnie jak i jednostką certyfikującą było: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji z siedzibą w Warszawie.

System został oparty na następujących dokumentach – normach: PN-EN ISO 9000:2001 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, PN-EN ISO 9004:2001 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia i funkcjonowania oraz PN-EN ISO 9001:2001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania.

Istotną kwestią z punktu widzenia systemu zarządzania jakością jest nadzorowanie systemu jakości i nadzór nad dokumentacją. Tak jak i inne procesy – opisane są one w kompleksowej i szczegółowej procedurze. Celem nadzorowania dokumentów systemu jakości jest zapewnienie użytkownika tylko aktualnych dokumentów oraz określenie metod ich aktualizacji, rozpowszechniania i przechowywania. Dotyczy to wszystkich dokumentów systemu zarządzania jakością w firmie, czyli Księgi Jakości, procedur, instrukcji, planów jakości i schematów określających postępowanie w ramach systemu jakości. Nadzór obejmuje też wykorzystywane w firmie przepisy zewnętrzne, przepisy wewnętrzne, dokumentację techniczną i dokumentację nadzoru nad infrastrukturą, dokumentację oświatową, handlową, kadrową oraz finansową. W odniesieniu do nadzorowania zapisów dotyczących jakości czyli dokumentów, w których przedstawiono uzyskane wyniki lub dowody przeprowadzonych działań, są one sporządzane przez pracowników zgodnie z wymaganiami procedur, w ramach realizacji których mają one powstać. Osoby odpowiedzialne nadzorują sporządzanie zapisów w podległych sobie obszarach działania zgodnie z wykazem zapisów dotyczących jakości, określają sposób przechowywania zapisów dotyczących jakości i nadzorują ich archiwizację.

Rozwój i kompleksowa ocena podejmowanych działań w ramach systemu nadzorowana jest m.in. za pomocą takich narzędzi jak:

- plany jakości,
- podział odpowiedzialności pracowników i kierownictwa, opisanych szczegółowo w odniesieniu do każdego procesu,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,

-
- zarządzanie wyposażeniem i pomocami dydaktycznymi,
 - marketing firmy,
 - kwalifikacja dostawców,
 - opracowanie programów,
 - rekrutacja i obsługa klienta,
 - świadczenie usług oświatowych i szkoleniowych,
 - audyty wewnętrzne i zewnętrzne.

Planowanie jakości ma na celu zapewnienie, że realizacja procesów w firmie przebiega w sposób ściśle określony w planach jakości i jest skutecznie nadzorowana. Zasady planowania jakości dotyczą wszystkich komórek organizacyjnych, biorących udział w opracowywaniu, realizacji i monitorowaniu planów jakości. Plan jakości to ważny dokument, wyszczególniający specyficzne sposoby postępowania, środki i kolejność działań odnoszących się do jakości, związanych z wyrobem, usługą, umową lub przedsięwzięciem. Podlega on monitorowaniu, czyli obserwacji, sprawdzaniu stopnia realizacji na zgodność z zamierzeniami wcześniej ustalonymi i zaplanowanymi. Plany jakości są opracowywane dla nowych działań dotyczących:

- nowych procesów, umów, usług, przedsięwzięć oraz zmian do nich,
- doskonalenia jakości, zmian organizacyjnych firmy.

Plan jakości musi być opracowany i wdrożony w terminie umożliwiającym realizację działań i powinien określać cele jakości, które mają być osiągnięte, szczegółowy podział odpowiedzialności i uprawnień w kolejnych etapach realizacji działań, odniesienie do norm, przepisów, procedur, instrukcji, które mają być zastosowane, właściwe programy badań, kontroli i weryfikacji stosowane na poszczególnych etapach realizacji oraz inne przedsięwzięcia niezbędne do osiągnięcia celów.

W Księdze Jakości znajdują się ściśle określone zakresy odpowiedzialności i uprawnień wszystkich grup pracowników. Odpowiedzialność każdego stanowiska nie tylko ustala jego znaczenie w systemie, ale jest też podstawą do ustalenia zakresu obowiązków i uprawnień pracowniczych. Dla systemu istotny jest każdy pracownik, kierownictwo koordynuje działania pracowników i odpowiada za całokształt funkcjonowania organizacji, np. za komunikację czy przeglądy zarządzania [por.: Luthans 1995].

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu zarówno zatrudnianie profesjonalistów [por.: Boreham, abstract], jak i systematyczną

ocenę jakości pracy pracowników, zwłaszcza dydaktycznych, poprzez np. plany hospitacji, sporządzane przez dyrekcję na początku każdego semestru i realizowane tak w stosunku do nowych nauczycieli, jak i pracujących już wykładowców. Celem procedury jest też zapewnienie wszystkim pracownikom firmy niezbędnych kwalifikacji, poprzez planowe i systematyczne szkolenia w zakresie wykonywanych zadań oraz monitorowanie ich umiejętności. Szkolenia są planowane i realizowane przez osoby odpowiedzialne, które konstruując plan szkoleń biorą pod uwagę: wymagania wynikające z zakresów obowiązków i wymagane oraz posiadane kwalifikacje, potrzeby wynikające z realizacji procesów, rozwój osobowy poszczególnych pracowników oraz wymagania wynikające z przepisów prawa w zakresie wykonywania określonych zadań.

Zarządzanie wyposażeniem i pomocami dydaktycznymi to kolejna sfera działalności, podlegająca ocenie i będąca wskaźnikiem na ile system zarządzania jakością funkcjonuje efektywnie, czyli na ile jest on „dojrzały”. W odniesieniu do wyposażenia biurowego i dydaktycznego ma zastosowanie konkretna procedura, która określa stopień odpowiedzialności oraz etapy postępowania, na które składają się: zamówienie, zakupy, przyjęcie wyposażenia oraz jego użytkowanie. Wyposażenie biurowe i dydaktyczne zarejestrowane jest w ewidencji wyposażenia i zarządzane zgodnie z procedurą [por.: Kloze].

Zakupy i kwalifikacja dostawców określone są przez odrębną procedurę, dotyczącą trybu postępowania przy zakupie materiałów i pomocy dydaktycznych niezbędnych do realizacji usług dydaktycznych w firmie. Wykorzystywane są tu takie narzędzia systemowe jak: lista kwalifikowanych dostawców – wykaz dostawców wyrobów materialnych i usług mających wpływ na jakość realizowanych procesów w firmie, których zdolność do spełnienia wymagań firmy jest monitorowana i podlega okresowej ocenie. Procedura określa osoby odpowiedzialne za:

- planowanie na materiały biurowe i pomoce dydaktyczne,
- realizację zamówienia,
- ocenę jakości dostaw,
- postępowanie reklamacyjne,
- kwalifikację dostawców.

Rozwój systemu zależy też od określenia zasad realizacji procesu rekrutacji i obsługi klienta w firmie oraz zapewnienie, że proces rekrutacji i obsługi prowadzony jest przez kompetentny personel, zgodnie z przepisami oraz, że wszystkie czynniki mające bezpośredni wpływ na jakość są uwzględnione.

Ocena systemu, powiązana także ze wskazówkami dotyczącymi jego doskonalenia jest dokonywana na corocznych auditach, których celem jest sprawdzenie, czy działania związane z jakością i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi, czy system jakości jest skuteczny i pozwala na osiągnięcie celów. Audit to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów, czyli zestawu polityk, procedur lub wymagań. Audyty mogą być wewnętrzne – przeprowadzane przez pracowników firmy i zewnętrzne – przeprowadzane przez osoby z zewnątrz, współpracujące z instytucją certyfikującą. Dążą one bardziej do wskazania potencjałów i zagrożeń, niż do krytycznej kontroli. Jeśli zostanie zauważona niezgodność czyli niespełnienie wymagania (potrzeby lub oczekiwania, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe), osoba za nie odpowiedzialna jest zobowiązana w obszarze swojego działania do odnalezienia przyczyny nieprawidłowości i jej wyeliminowania. Są to tzw. działania korygujące, które różnią się od korekty tym, że ta ostatnia usuwa skutek błędnego działania, a nie jego przyczynę.

Pierwszym auditem jednostki certyfikującej firmę jest audit certyfikujący, następnie każdego roku przeprowadzany jest audit nadzoru, a po trzech latach – audit odnowienia. W badanej firmie ostatni badany audit odnowienia miał miejsce w czerwcu 2006 r. i zakończył się przyznaniem certyfikatu na kolejne 3 lata. Tak, jak przy wdrożeniu i w początkowej fazie rozwoju systemu, zwraca się uwagę na podstawowe kwestie dotyczące organizacji, rozdziału obowiązków, czy struktury firmy, tak po audicie odnowienia kwestią zasadniczą staje się doskonalenie działań. Doskonalenie jest procesem ciągłym, opierającym się przede wszystkim na działaniach korygujących, które mogą pojawić na skutek auditów wewnętrznych, ale także na skutek reklamacji czy niezgodnej realizacji usług w codziennym funkcjonowaniu firmy.

Nadzorowanie niezgodności pojawiających się w bieżącym funkcjonowaniu firmy ma na celu zapewnienie, że żadne działanie, które nie spełnia określonych wymagań, nie zostanie dopuszczone do dalszej realizacji. Procedura ta dotyczy wszystkich usług i działań zakwalifikowanych jako niezgodne podczas wszystkich etapów realizacji procesów w firmie. Za usługę niezgodną z wymaganiami uważana jest usługa, która nie spełnia jednego lub kilku postawionych wymagań wyspecyfikowanych w dokumentacji, przepisach lub uzgodnionych w umowie. Działanie niezgodne z wymaganiami to działanie, które nie spełnia wy-

magań określonych w dokumentacji systemowej i dalsza jego realizacja zagraża skutecznej realizacji usługi. Jeśli to następuje, możemy mieć do czynienia z czasowym zatrzymaniem realizacji – zatrzymaniem działania do czasu usunięcia niezgodności lub do czasu podjęcia decyzji o odstępstwie od wymagań, albo zwolnieniem warunkowym do realizacji. Istnieje też możliwość wypełnienia karty działań korygujących i zapobiegawczych i podjęcie działań naprawczych. Doskonalenie systemu obejmuje analizę danych, które firma zbiera w celu wykazania przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz w celu oceny możliwości prowadzenia ciągłego doskonalenia systemu. Pełnomocnik ds. jakości określa zasady prowadzenia analiz i formy raportowania osiągniętej jakości umożliwiającej ocenę: przydatności i efektywności systemu zarządzania jakością, spełnienia wymagań klienta i jego zadowolenia, zgodności realizacji usługi z wymaganiami, właściwości i trendów procesów oraz wyrobów, doskonalenia procesów i usług.

5. Wnioski

Wśród ofert firm certyfikujących można znaleźć propozycję łączenia norm, np. **ZSZ (Zintegrowany System Zarządzania)** – to zaprojektowany i wdrożony system zarządzania spełniający wymagania minimum dwóch norm, np. **ISO 9001** i **ISO 14001** lub **ISO 9001** i **OHSAS 18001** itp. Procedury, jak i procesy odnoszące się do różnych systemów (tworzące ich aspekt strukturalny i procesualny) są w sposób przejrzysty i logiczny powiązane ze sobą. Dzięki takiemu rozwiązaniu systemy wspomagają się wzajemnie i uzupełniają. Zintegrowany System Zarządzania jest najlepszym możliwym rozwiązaniem dla firm, które zamierzają wdrożyć kilka różnych systemów. Fundamentem większości takich rozwiązań jest System Zarządzania Jakością oparty o wymagania normy **PN-EN ISO 9001:2001** (www.szej.pl).

Zarządzanie jakością w badanej firmie, wdrożenie, rozwój i doskonalenie systemu zarządzania jakością według normy PN-EN ISO 9001:2001 to ciągły i złożony proces, obejmujący całość funkcjonowania organizacji. Projektowanie, realizacja i ewaluacja usług edukacyjnych to działania podstawowe w ramach funkcjonującego systemu. Procesualny i strukturalny aspekt jego funkcjonowania widoczny jest w samej budowie normy – opartej na cyklu doskonalenia PDCA oraz ścisłych wytycznych co do budowy procedur. Zintegrowane procesy organizacyjne oparte o czteroetapowy schemat PDCA, strukturujące organi-

zacyjne procedury tworzą całość mającą na celu spełnienie wymagań określonych przez daną normę zarządzania jakością. Normę, która stanowi zbiór wytycznych do konstruowania procedur i instrukcji i która określa jednocześnie poszczególne etapy funkcjonowania procesów, strukturujących organizacyjną rzeczywistość. Opisuując funkcjonowanie systemów zarządzania jakością, opartych o wybrane normy serii ISO możemy dostrzec ich procesualny i strukturalny charakter, przejawiający się w wytycznych i wymaganiach. Dzięki temu możemy też spojrzeć na daną organizację zarówno jak na proces, jak i strukturę, opisać pełniej jej dynamikę oraz zastosować wybrane narzędzia w celu nadania jej pożądanego kształtu.

Abstract

The article presents the quality management system based on the PN-EN ISO 9001:2001 norm. The system is shown in the process and structural approach. Quality management system is presented on the example of the case study of the private educational company. Implemented and organisationally developed norm is the example of complex approach to planning, realisation and evaluation of educational services. Process and structural approach of quality system is visible in the construction of the norm – which is based on the PDCA cycle and on the strict guidelines about the procedure's constructing. Integrated organisational processes are giving the structure for organisational procedures and they create the whole which meets the quality norm's expectations. The quality norm which guidelines how to construct the procedures and instructions and which defines particular stages of the organisational processes.

Bibliografia

- Berdowski J.B., Berdowski F.J., 2004. *Zarządzanie przez jakość warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Bielski M., 2002. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Boreham P., *Indetermination: professional knowledge, organization and control*, Abstract.
- Bugdol M., 2004. *Doskonalenie jakości usług administracji publicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 4 (651).
- Buszko A., 2005. *Od zarządzania jakością do zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 7 (666).
- Chodyński A., 2001. *Jakość jako wielowymiarowy czynnik rozwoju firmy*, „*Organizacja i kierowanie*”, Nr 2 (104).
- Hamrol A., Mantura W., 1998. *Zarządzanie jakością*, PWN, Warszawa.

- Hatch M.J., 2002. *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kloze T., *System zarządzania jakością w edukacji i ochronie zdrowia*: www.pcbc.gov.pl
- Król D., 2004. *Inspiracja prakseologiczna dla systemu KAIZEN*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Nr 11 (658).
- Luthans F., 1995. *Organizational behavior*, McGraw-Hill, international edition.
- Łancucki J., 2001. *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Wyd. AE, Poznań.
- Łucewicz J., 1999. *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Perechuda K., 1999. *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław, Wyd. AE im. O. Langego.
- PN-EN ISO 9001:2001 – *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- PN-EN ISO 9000:2001 – *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- Robinson A.G., Stern S., 1997. *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Röyrvik E.A., Wulff E., 2002. “*Creativity & Innovation Management*”, Sep., Vol. 11, Issue 3, p. 154, 11.
- Rubinstein M.F., Firstenberg i. R., 1999. *The Minding Organization. Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley and Sons, Inc.
- Skrzypek E., 2002. *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin.
- The ISO Survey 2005: ISO 14001 environmental management system oraz ISO 9001:2000 Quality managements system*
- Turner J.H., 2004. *Struktura teorii socjologicznej*, PWN Warszawa.
- Wawak T., 1995. *Zarządzanie przez jakość*, WIE, Kraków.
- Wawak S., 2001. *Encyklopedia zarządzania. Wprowadzenie do systemów zarządzania jakością*, www.mfiles.ae.krakow.pl
- www.exporter.pl
- www.szj.pl

Niniejszy artykuł "Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce" jest przedrukiem artykułu "System zarządzania jakością jako przykład kompleksowego projektowania, realizacji i ewaluacji usługi - podejście procesualne i strukturalne" opublikowanego w: "Organizacja i Kierowanie" Nr 3 (141) rok 2010.

Andrzej Woźniak

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Wpływ procesu globalizacji i kultury na zachowania konsumentów – globalne podobieństwa i lokalne różnice

1. Globalizacja a strategie marketingowe

Nasilające się procesy globalizacji oraz integracji procesów gospodarczych powodują powstanie nowych wyzwań dla przedsiębiorstw regionalnych, jak też koncernów globalnych. W celu przetrwania na rynku nieuniknione okazały się czynności dostosowawcze do nieustannie zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Za zmianami kryją się zarówno pozytywne aspekty jak wzrost produkcji, pozyskanie nowych rynków zbytu, ale też negatywne – zagrożenia z powodu pojawiania się nowych konkurentów na rynku [Sobczak 2006, ss. 2–7]. T. Levitt stwierdził (1983 r.), że świat stopniowo przeistacza się w globalną wioskę, aby w rezultacie końcowym stać się jednorodnym i zunifikowanym rynkiem globalnym w odniesieniu do gustów i preferencji konsumentów. Dalej opowiadał się za pełną standaryzacją oferty marketingowej przedsiębiorstwa – czyli opracowaniem jednolitego planu marketingowego i wdrożenie go w życie za granicą. Jednakże to ujęcie (marketing globalny) pomija bardzo ważny element – regionalne zróżnicowanie potrzeb konsumentów. Stanowisko to spotkało się z ostrą krytyką i w wyniku powstałej dyskusji spowodowało powstanie nowej koncepcji – globalnego marketingu transnarodowego [Levitt 1983, za: Sobczak 2006, ss. 2–7, s. 4].

Najnowsze badania wykazują, że globalizacja jest mitem, a większość światowych firm prowadzi działalność o charakterze regionalnym, a nie jakby się wydawało jednego globalnego rynku. Świat w wyniku regulacji rządowych oraz różnic kulturowych dzieli się na triadę trzech bloków: Amerykę Północną, Unię Europejską oraz Japonię. W efekcie nasilonej rywalizacji przedsiębiorstw ponadnarodowych z triady o wpływy na rynkach regionalnych, kadry zarządzające globalnych koncernów są zmuszone do opracowywania regionalnych strategii zamiast globalnych. Nie dotyczy to np. sektora elektroniki, ale w przypadku sektora motoryzacyjnego już zdecydowanie tak. Nie istnieje taki produkt jak samochód globalny. Przeszło 90% samochodów produkowanych w Europie jest w niej sprzedawanych (podobnie w Ameryce Północnej i Japonii). Z jednej strony mówi się, że sprzedaż zagraniczna takich firm jak: IBM, Exxon, Johnson & Johnson, Mobil wynosi ponad 50% rocznych przychodów. Jednakże większość globalnych firm prowadzi sprzedaż w obrębie handlu regionalnego. Świadczą o tym dane mówiące, że 500 największych przedsiębiorstw na świecie sprzedaje 72% swoich produktów na rynkach regionalnych. A. Rugman stoi na stanowisku w kwestii regionalnych strategii biznesu, iż „przedsiębiorstwa muszą myśleć lokalnie i działać regionalnie; powinny zapomnieć o aspekcie globalnym”. Ważne jest także gromadzenie informacji na temat regionalnych sieci i grup biznesowych w triadzie [Rugman 2007, ss. 49–51].

Inny pogląd prezentuje G. Yip, który opowiada się za tworzeniem strategii globalnych. Obserwowane zmiany mogą spowodować według autora, iż w licznych gałęziach przemysłu strategię globalną okażą się lepsze od strategii multiregionalnych. Gillette specjalizuje się od lat w wytwarzaniu produktów do golenia i posiada jedną z najbardziej ofensywnych globalnie ustandaryzowanych strategii. Koncern stara się ograniczać zmiany produktów, sprzedaje takie same wyroby, które są w ten sam sposób wytwarzane i w dodatku stosuje wszędzie te same reklamy. W tym konkretnym przypadku okazało się to trafne. Firma wykazuje dużą elastyczność w swoim modelu biznesowym, gdyż traktuje świat jako jeden region [Yip 2007, ss. 62–65]. W rankingu najlepszych marek globalnych Interbrand (Best Global Brands 2008) z 19.09.2008, Gillette znalazł się na 14 miejscu i zanotował wzrost o dwie pozycje w stosunku do 2007 roku. Wartość marki oszacowano na 22,069 mld \$ (wzrost o 8%). W 2007 roku Gillette kontynuował ekspansję produktów Fusion na nowe rynki, co zwiększyło sprzedaż i pomogło umocnić pozycję lidera na światowym rynku golarek i żyletek¹.

¹ Interbrand: *Best Global Brands 2008*, September 19, 2008, www.interbrand.com, 7.03.2009.

Według G. Yipa, aby strategia była naprawdę globalna, powinna zostać opracowana w trzech etapach: 1 – opracowanie strategii podstawowej, 2 – internacjonalizacja strategii podstawowej i 3 – globalizacja strategii międzynarodowej. Nie jest to łatwe, gdyż należy m.in. określić profil klientów czy też wybrać rynki zagraniczne. W wyborze rynku międzynarodowego znaczenie mają bariery handlowe, różnice w prawie, języku, ale także kultura, wymogi i preferencje, które wcale nie są mniej ważne od ceł [Yip 2007, ss. 62–65].

Znany badacz w zakresie nauk zarządzania Rabi S. Bhagat – profesor zarządzania w The Fogelman College of Business and Economics oraz The University of Memphis – ujął zagadnienie globalizacji i różnic kulturowych w następujący sposób:

„Globalizacja wymaga przyjęcia przez organizacje perspektywy różnorodności kulturowej, aby osiągnąć sukces w realizacji swych celów w kontekście globalnej gospodarki” [Rugman 2007, s. 50].

Jak widać istnieją różne poglądy, gdyż część badaczy opowiada się za tworzeniem globalnych strategii, a inni twierdzą, że ważniejsze są strategie regionalne. Praca skupia się jednak na różnorodności kulturowej na świecie i jej wpływie na konsumpcję w kontekście globalnej gospodarki.

2. Wpływ kultury na zachowania konsumentów

W literaturze przedmiotu nie występuje jedna definicja kultury, jest ich wiele. Za znanym, holenderskim badaczem kultur – G. Hofstede – możemy przyjąć, iż „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych” [Hofstede, w: Koźmiński, Piotrowski (red.) 2004, s. 592].

G. Hofstede ujmuje koncepcję przejawów kultury za pomocą czterech: terminów: symbole, bohaterowie, rytuały oraz wartości. Symbole – jak gesty znane tylko danej kulturze – podlegają ciągłej zmianie. Stale się zmieniają i mogą stać się rozpoznawalne nie tylko dla członków danej kultury, jak np. znak Coca-Coli, który jest znany na całym świecie. Bohaterowie to postacie charakterystyczne dla danego regionu i z nim utożsamiane np. Asterix we Francji, Snoopy w USA. Rytuałami są zbiorowe działania, postrzegane jako społecznie niezbędne dla członków danej grupy. Są nimi m.in.: powitania, obrzędy religijne, obchody świąt. G. Hofstede ujął symbole, bohaterów oraz rytuały w kategorię praktyk. Znaczenie kulturowe praktyk nie jest dla wszystkich przejrzyste,

mimo, że są one widoczne na zewnątrz. Z kolei wartości są skłonnościami do dokonywania właściwego wyboru jak np. dobry – zły, racjonalny – irracjonalny, piękny – brzydki. Niektóre symbole, bohaterowie i rytuały stają się globalne, natomiast nie dotyczy to wartości stanowiących trzon kultury. Wartości danej kultury nie podlegają tak szybkim zmianom [Hofstede 2000, ss. 42–44]. Kultura jest źródłem podstawowych wyznaczników pragnień oraz zachowań człowieka. Każdy człowiek jako dziecko przyswaja różne wartości, poglądy, zachowania, preferencje. W zależności od kultury, inaczej kształtują się przyszłe zachowania konsumenckie. Dziecko wychowane w USA będzie charakteryzować się wartościami takimi jak: postęp, komfort materialny, osiągnięcia i sukces, indywidualizm czy wolność. Z kolei każda kultura składa się z subkultur, wyodrębnionych ze względu na narodowość, region, rasę. Okazało się, że reklama skierowana na rynek masowy nie zawsze dociera do subkultur. Przeprowadzenie tych badań przyczyniło się do powstania marketingu zróżnicowanego (*diversity marketing*), który polega na przygotowywaniu specjalnych programów marketingowych. AT&T, Sears Roebuck, oraz Coca-Cola to firmy, które są pionierami w stosowaniu marketingu zróżnicowanego na początku lat 80' XX wieku. Wszelkie badania rynku konsumentów zignorował Wal-Mart otwierając swoje sklepy w Ameryce Łacińskiej. Powstałe sklepy były identyczne jak w USA, czyli z wąskimi przejściami międzypółkami, dużymi parkingami, a opakowania produktów z czerwonymi, białymi i niebieskimi elementami. Sprzedaż była niska, gdyż oczekiwania konsumentów w Ameryce Łacińskiej są odmienne niż w USA. Preferują oni szeroki alejki, duża część korzysta też z autobusów, a zaoferowany kolor opakowań ma negatywne asocjacje, gdyż kojarzy się z jankeskim imperializmem [Kotler 2005, ss. 183–184].

Dwie amerykańskie badaczki R. Benedict i M. Mead rozpowszechniły teorię z I połowy XX wieku, mówiącą o występowaniu tych samych problemów w różnych społeczeństwach. Następnie w wyniku badań przeprowadzonych przez A. Inkeles'a i D. Levinson'a sporządzono listę uniwersalnych zagadnień przedstawiających funkcjonowanie całych społeczeństw oraz grup i jednostek w nie wchodzących [Hofstede 2000, ss. 49–50]:

1. Stosunek wobec władzy,
2. Relacje między jednostką a społeczeństwem,
3. Koncepcja męskości i kobiecości,
4. Metody rozwiązywania konfliktów, z uwzględnieniem wyrażania uczuć i kontrolą agresji.

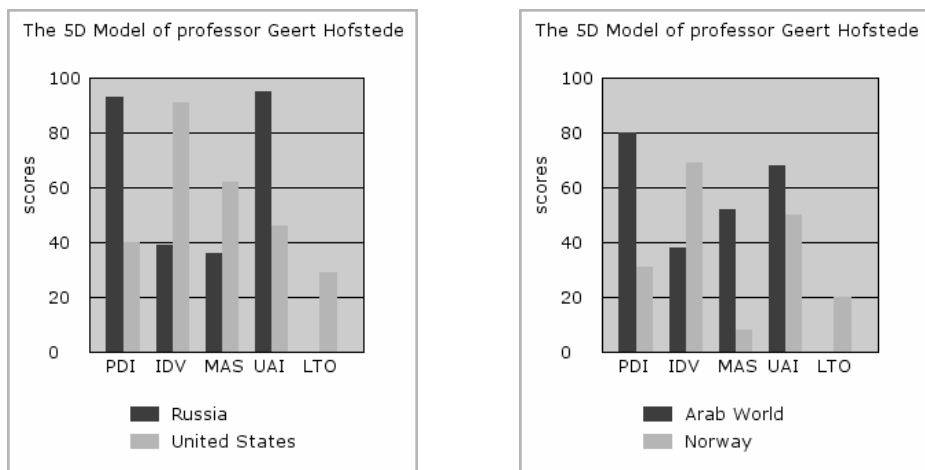
G. Hofstede dwadzieścia lat później przeprowadził badania wśród pracowników lokalnych przedstawicielstw międzynarodowej korporacji IBM w ponad 50 krajach świata. Badania te potwierdziły wyżej wymienione założenia o różnych sposobach rozwiązywania tych samych problemów w różnych krajach. Autor przedstawił wyżej ujęte cztery podstawowe problemy jako pozwalające się zmierzyć i określić w stosunku do innej kultury wymiary kultury. Wymiary zostały nazwane następująco [Hofstede 2000, ss. 50–51]:

1. Dystans władzy (PDI),
2. Kolektywizm i indywidualizm (IDV),
3. Kobiecość i męskość (MAS),
4. Unikanie niepewności (UAI).

M.H. Bond dodał w późniejszych badaniach piąty wymiar opisujący orientację długo- i krótkoterminową (LTO).

Każdy kraj zajmuje określoną pozycję na skali poszczególnych wymiarów. Dzięki temu możliwe są porównania wybranych krajów ze sobą, jak również regionów i grup społecznych.

Rys. 1. Porównanie wybranych krajów i grup społecznych na podstawie wymiarów kultury wg Hofstede



Źródło: www.geert-hofstede.com

Na rysunku 1 przedstawione są różnice i podobieństwa w wymiarach kultury na dwóch przykładach: kraj-kraj, kraj-grupa społeczna. Pierwszy przykład ilustruje porównanie Rosji i Stanów Zjednoczonych.

Od razu rzucają się w oczy duże różnice pomiędzy tymi dwoma krajami. W wymiarach PDI i UAI ogromna jest przewaga Rosji (PDI – 6 miejsce na świecie, USA – 57), natomiast IDV i MAS przyjmują wyższe wartości dla USA (IDV – 1 miejsce). Drugi przykład obejmuje porównanie kraju do grupy społecznej. Zdecydowane różnice widoczne są w wymiarach PDI, IDV i MAS. Natomiast w wymiarze UAI wartości są na zbliżonym poziomie.

3. Rynek chiński jako przykład lokalnych różnic we wzorcach konsumpcji

W celu dokonania wyboru rynku zagranicznego, na którym przedsiębiorstwo chce działać, potrzebne są informacje na jego temat. Trudno dostępne są dane na temat krajów słabo rozwiniętych. B. Ocicka twierdzi, że o Chinach także nie ma łatwo dostępnych informacji, gdyż nie istnieją ogólne statystyki dotyczące rynku, pozostałe nie są do końca wiarygodne, a chińskie przedsiębiorstwa nie przeprowadzają analiz. Ponadto od 1999 roku tylko autoryzowane agencje mogą gromadzić pierwotne dane rynkowe. Rynek chiński cieszy się ogromnym zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw globalnych. Chiny są krajem szczególnym pod wieloma względami. Dynamika PKB Chin w latach 2003–2006 wyniosła ok. 10% rocznie. Populacja liczy ok. 1,3 mld mieszkańców, tak więc jest to kraj o największym rynku zbytu. Istnieje bardzo duże regionalne zróżnicowanie pod względem ekonomicznym i kulturowym. Najwyższe PKB mają mieszkańcy Szanghaju czy Pekinu. Na prowincji zauważane są zdecydowane różnice w sferach kulturowej i językowej, stylach życia, wzorcach konsumpcji, wartościach. Przekłada się to na zachowania zakupowe, tak więc należy wiedzieć na jaki produkt jest zapotrzebowanie w danej części Chin. Zróżnicowanie konsumentów tego kraju jest sporym wyzwaniem dla globalnego przedsiębiorstwa [Ocicka 2007, ss. 30–36].

Okazało się, że trafną segmentacją jest podział ze względu na miejsce zamieszkania. Konsumenci zamieszkujący obszary wiejskie charakteryzują się następującymi cechami: a) mają nastawienie kolektywne, b) kupują produkty potrzebne, funkcjonalne, znane i trwałe, c) preferują produkty rodzime o korzystnej cenie, d) są nieufni wobec reklam i podatni na marketing z ust do ust. Natomiast ludność zamieszkująca miasta: a) prowadzi zindywidualizowany tryb życia, b) jest podatna na modę, nowości, markę, c) lubi zakupy w dużych centrach handlowych, d) reklamy nie są dla nich obce. Świadczy to o dużych różnicach w ob-

rębie jednego kraju, tak więc aby osiągnąć sukces na takim rynku należy stosować różnorodne strategie marketingowe [Tao Sun, Guohua Wu 2004, za: Ocicka 2007, ss. 30–36, s. 32].

Czynniki kulturowe mają bardzo duży wpływ na specyfikę rynku chińskiego. Jest wiele elementów, które mogą pomóc w odniesieniu sukcesu, ale też mogą spowodować totalną porażkę. Należą do nich m.in.: symbolika kształtów, barw oraz liczb, napięcie prądu czy gusta smakowe. Volkswagen przygotował specjalną, wydłużoną o 10 cm wersję Passata, aby zapewnić przedstawicielom władz oczekiwany komfort i przestrzeń. Wynika to z tego, że samochód jest symbolem statusu społecznego w Chinach. Jak na każdym rynku zagranicznym istotne jest dopasowanie marki do lokalnych warunków. Należy bardzo uważać z tłumaczeniem nazw, aby nie nazwać produktu np. wulgarnym słowem w danym języku. Powinna ona mieć pozytywne asocjacje. Opakowanie produktu jest także dosyć ważne. Za opakowanie produktów kupowanych na prezenty konsumenci chińscy są skłonni wydać dużo więcej za wysoką jakość. Powinny one być w kolorach jasnych i ciepłych, – różowy, czerwony – które są symbolem szczęścia [Ocicka 2007, ss. 30–36].

Tab. 1. Regionalne różnice w konsumpcji w Chinach

| Region | Wzorce konsumpcji |
|--|---|
| Chiny Południowe, Wschodnie | <ul style="list-style-type: none"> • mieszkańcy są kosmopolityczni i otwarci na zmiany • coraz bardziej wymagający (usługi posprzedażowe, poziom obsługi klienta) • stanowią największą siłę nabywczą, liderzy w kupowaniu innowacyjnych i luksusowych produktów (Płd.) • wyznaczają nowe trendy w modzie i stylu życia (Wsch.) |
| Chiny Północne, Środkowe, Południowo-Zachodnie | <ul style="list-style-type: none"> • tradycjoniści i konserwatywni • naśladują regiony wybrzeża (Środkowe) • mniejszości etniczne – bardzo zróżnicowany region (Płd.-Zach.) |
| Chiny Północno-Wschodnie, Północno-Zachodnie | <ul style="list-style-type: none"> • głównie kupują tradycyjne towary • b. niski udział nowoczesnych produktów • niskie dochody – cena stanowi podstawę decyzji zakupowych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Geng Cui, Qiming Liu: *Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market*, "Journal of Consumer Marketing", 2000, No. 1 [za:] B. Ocicka: *Strategie marketingowe na rynku chińskim*, „Marketing i rynek” 9/2007, ss. 30–36.

4. Kampania reklamowa a wymiary kulturowe konsumentów

Dawno temu już zauważono, iż poza porządkiem lokalnym istnieje również równoległy porządek globalny. Wyzwaniem jednak okazało się, jak należy przystosować się do uwarunkowań lokalnych warunków budując globalną strategię dla danej marki. McDonald's postanowił opracować i nazwać nowego hamburgera WieśMac, aby zaspokoić oczekiwania konsumentów na rynku polskim. Miał się charakteryzować specjalnym smakiem i składem, by trafić w upodobania typowego polskiego konsumenta. Jednakże nazwa hamburgera nie została odebrana tak jak McDonald's oczekiwał, gdyż pojęcie „wiejskości” w znaczeniu konotatywnym jest różnie postrzegane w Polsce. W komunikacji interkulturowej trzeba uważać na wszelkie uwarunkowania danego kraju czy regionu. W reklamie piwa Tatra użyto następującego sloganu: „Sakramencko dobre piwo”, które nie spodobało się Podhalanom. Slogan z przekleństwem zastąpiono innym („Tatra mocne. Moc z charakterem”), ale negatywny stosunek górali pozostał. Często efekt reklamy może okazać się odwrotny od zamierzonego. Istotne więc jest zdanie sobie sprawy z tego, że to czego nie widać w skali krajowej, z pewnością będzie zauważone w skali regionalnej. Wynika to z większej wrażliwości mieszkańców na to co jest dla nich bliższe. Z kolei wiedząc to, należy wszelkie wysiłki skupić na tym, aby stworzyć reklamę, która wykorzysta odniesienia do regionu i wyzwoli chęć jej odbioru oraz zaangażowanie w jego odczytanie z racji bliskości. Badania przeprowadzone przez Pentor Research International w Polsce w latach 1992–2008 wykazały:

- a. spadek zaangażowania w odbiór reklamy,
- b. stosunek odbiorcy do reklamy: obojętny (54%), niechętny (28%), korzystny (18%),
- c. głównepowodyniechęci doreklamy: masowailość, ciągłepowtarzanie i nieodpowiedni komunikat.

Tak więc kluczowe wydaje się stworzenie reklam, które zwiększą zainteresowanie wśród odbiorców. Szansą ku temu są właśnie odpowiednio dopasowane reklamy do lokalnych uwarunkowań [Ryłko-Kurpiewska 2008, ss. 7–8].

Jak widać wyraźnie na licznych przykładach powszechne staje się tworzenie kilku wersji reklam w poszczególnych krajach bądź regionach, które są dopasowane do panujących zwyczajów i tradycji. Według A. Ryłko-Kurpiewskiej istotnym nośnikiem jest też radio, gdyż idealnie nadaje się do stworzenia partnerskich relacji z od-

biorcą. Jest to medium interaktywne i starające się dopasować do czasoprzestrzeni odbiorców poprzez wybór godziny audycji. W Polsce istnieje przeszło 400 lokalnych rozgłośni radiowych, które w przeciwieństwie do ogólnopolskich stacji mają z założenia charakter regionalny. Lokalne stacje nadają mniejszą liczbę reklam, tak więc zainteresowanie wśród jej słuchaczy jest większe i zmniejsza się prawdopodobieństwo zginięcia przekazu wśród bloku reklamowego. Twórcy reklam decydują się też na użycie regionalnych odmian języka, jak np.: Radio Kaszebe (Władysławowo) – prezynter mówiący zarówno po polsku jak i po kaszubsku, Radio Alex (Zakopane) – język polski oraz gwara podhalańska. W reklamie można użyć znanej lokalnie osoby, aby przekaz był bardziej wiarygodny, np. Krzysztofa Hanke do reklamy nadawanej na Śląsku. Inną metodą jest też pozycjonowanie radia np. Radio Alex – najwyższe w Polsce. Przeprowadzone badania wśród mieszkańców Kaszub potwierdziły założenie, że reklamy regionalne pozwalają zmniejszyć dystans pomiędzy nadawcą a odbiorcą reklamy. Wyniki wykazały, że osoby zamieszkujące Kaszuby (niekoniecznie znające język kaszubski) zdecydowanie pozytywnie odbierają reklamy w języku kaszubskim. Ich zdaniem takich reklam jest za mało, a ich przekaz jest zdecydowanie bardziej wiarygodny od reklam emitowanych w ogólnopolskich rozgłośniach [Ryłko-Kurpiewska 2008, ss. 7–8].

M. de Mooij opierając się na wynikach badań G. Hofstede przedstawiła szereg zależności jakie zachodzą pomiędzy kulturą danego społeczeństwa a reklamą do niego kierowaną. Każda firma działająca globalnie powinna w swych kampaniach reklamowych uwzględniać lokalne różnice w konsumpcji. Członkowie społeczeństwa zindywidualizowanego i kolektywnego zareagują inaczej na reklamy podkreślające indywidualizm lub kolektywizm. W kulturach o niskim wskaźniku indywidualizmu takich jak Chiny czy Korea reklamy, które odwołują się do grupowych korzyści, harmonii oraz rodziny, są bardziej efektywne. Natomiast w kulturach o wysokim stopniu indywidualizmu jak USA reklamy są bardziej efektywne, gdy odwołują się do korzyści jednostki, sukcesu osobistego i niezależności. Przykładem są reklamy firmy Reebok, różniące się treścią na rynku amerykańskim i chińskim².

Siła, dynamizm i wielkość charakteryzują kultury o wysokim stopniu męskości. W reklamach pojawiają się hasła takie jak: „Być pierw-

² M. de Mooij: *Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2005, s. 171.

szym”, „Być najlepszym i wyróżniającym się z tłumu”. Przykładem jest reklama Audi na rynku niemieckim, która przedstawia szybki, duży samochód o wysokiej mocy i o agresywnej stylizacji. Przeciwnieństwem jest reklama Volvo na rynek szwedzki ukazująca rodzinny, bezpieczny i przyjazny otoczeniu samochód. Cechy te są charakterystyczne dla kultur o niskim stopniu męskości takich jak Szwecja, w których wartościami mającymi duże znaczenie są: bezpieczeństwo, stonowanie i łagodność.

5. Błędy w kampaniach reklamowych

Istnieje jest wiele przykładów firm, którym nie udało się wprowadzić z sukcesem swojego produktu na zagraniczny rynek. P. Kotler przytacza ich wiele i wyjaśnia z jakiego powodu tak się stało [Kotler 2005, s. 387]:

- S. C. Johnson wprowadził na rynek japoński pastę do woskowania podłóg, nie odnosząc z początku sukcesu. Stało się tak dlatego, że firma nie wiedziała o zwyczaju Japończyków polegającym na chodzeniu w domu bez obuwia. Pasta S. C. Johnson spowodowała, że podłogi stały się za bardzo śliskie.
- General Foods zareklamował napój o nazwie Tang na rynku francuskim jako substytutu soku pomarańczowego spożywanego na śniadanie. Problem polegał na tym, że Francuzi nie piją go dużo i bynajmniej nie na śniadanie.
- Coca-Cola miała w sprzedaży na rynku hiszpańskim popularne na całym świecie dwulitrowe butelki Coli. Jednak po pewnym czasie zorientowała się, że większość Hiszpanów ma w swych domach zbyt małe lodówki, aby zmieścić ten produkt i zdecydowała się na wycofanie go z rynku.
- General Foods odniósł również porażkę na rynku japońskim. Firma wydała wiele milionów \$, aby zachęcić konsumentów japońskich do kupna paczkowanego suchego ciasta. Jednakże General Foods nie zauważył, że jedynie 3% gospodarstw domowych tego kraju ma w domu piekarnik.
- Procter & Gamble zaoferował na rynku meksykańskim pastę do zębów Crest. Kampania reklamowa była identyczna jak w USA, ale nie odniosła tak dobrego efektu. Spowodowane to było tym, że Meksykanie nie przejmują się w tak dużym stopniu co Amerykanie

zapobieganiem próchnicy. Sam przekaz też był chybiony, gdyż naukowy dowód przedstawiony w reklamie nie był przekonujący.

- Philips również nie od razu odniósł sukces finansowy w Japonii. Nie zawsze tak jak w przypadku Gillette można sprzedawać ten sam produkt na różnych rynkach. Philips musiał dostosować swoje produkty i w tym celu zmniejszył rozmiar maszynek do golenia, aby lepiej pasowały do dłoni Japończyków.

6. Podsumowanie

Istnieją różne poglądy na temat globalnych strategii, gdyż część badaczy opowiada się za ich tworzeniem, a inni twierdzą, że ważniejsze są strategie regionalne. Niewątpliwym natomiast jest wpływ kultury na zachowania konsumentów w różnych regionach świata. Czynniki kulturowe mają bardzo duży wpływ na specyfikę rynku chińskiego, którego analiza posłużyła jako przykład do zilustrowania tej tezy. Powszechne staje się tworzenie kilku wersji reklam w poszczególnych krajach bądź regionach, które są dopasowane do panujących zwyczajów i tradycji.

Abstract

Globalization and processes of the economic integration cause appearance of new challenges for both regional companies and global concerns. Current research showed that globalization is a myth and most of global concerns' business activity is regional. This article is focused on cultural diversity and its influence on the consumption at the global market. There is an example of Chinese market which is very diverse in different regions. Moreover the author presents an impact of cultural diversity of consumption on preparing marketing campaigns.

Bibliografia

Geng Cui, Qiming Liu, 2000. *Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market*, "Journal of Consumer Marketing", No. 1 [za:] B. Ocicka, *Strategie marketingowe na rynku chińskim*, „Marketing i rynek” 9/2007, ss. 30–36.

Hofstede G., 1980. *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, [za:] M. Kostera [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004.

Hofstede G., 2000. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

- Interbrand: *Best Global Brands 2008*, September 19, 2008, www.interbrand.com, 7.03.2009.
- Kotler P., 2005. *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) 2004. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Levitt T., 1983. *The Globalization of Markets*, "Harvard Business Review", May [za:] Sobczak E., 2006. *Procesy globalizacji a marketing międzynarodowy*, „Marketing i rynek”, nr 10, ss. 2–7.
- Mooij de, M., 2005. *Global Marketing and Advertising, Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Ocicka B., 2007. *Strategie marketingowe na rynku chińskim*, „Marketing i rynek”, nr 9, ss. 30–36.
- Rugman A., 2007. *Globalizacja a regionalne strategie biznesu*, Biznes tom 2: Zarządzanie firmą część 2, ss. 49–51, PWN, Warszawa.
- Ryłko-Kurpiewska A., 2008. *Reklama lokalnie*, „Marketing w praktyce”, nr 9, ss. 7–8.
- Sobczak E., 2006. *Procesy globalizacji a marketing międzynarodowy*, „Marketing i rynek”, nr 10, ss. 2–7.
- Tao Sun, Guohua Wu, 2004. *Consumption Patterns of Chinese Urban and Rural Consumers*, "Journal of Consumer Marketing", No. 4 [za:] B. Ocicka: *Strategie marketingowe na rynku chińskim*, „Marketing i rynek” 9/2007, ss. 30–36.
- www.geert-hofstede.com.
- Yip G.S., 2007. *Jak opracować strategię w dobie globalizacji?* Biznes tom 2: Zarządzanie firmą część 2, ss. 62–65, PWN, Warszawa.

Iwona Żukowska

Zasada subsydiarności – jako norma prawna Unii Europejskiej

1. Wstęp

Zasada subsydiarności stanowi jedną z najważniejszych norm funkcjonowania Unii Europejskiej. Nie jest przepisem prawnym, jednakże wywiera zasadniczy, regulacyjny wpływ na wykonywanie określonych kompetencji w ramach Wspólnoty.

Wywodzi się z – sięgającej rodowodem starożytności – idei, która, jak podaje Chantal Millon-Delsol [1998], próbuje odpowiedzieć na pytanie: po co obywatelom władza polityczna, jakim celom powinna służyć, jaką rolę ma odgrywać i jak pogodzić wolność jednostki z koniecznością władzy politycznej?

W odniesieniu do Unii Europejskiej znalazła zastosowanie w relacjach między państwami członkowskimi a instytucjami Wspólnoty, stanowi także czynnik regulujący we wdrażaniu polityk wspólnotowych.

Formalny zapis dotyczący zasady subsydiarności pojawił się w Traktatach stosunkowo późno, bo dopiero w nowelizacji prawa pierwotnego dokonanej przez Traktat o Unii Europejskiej, tj. Traktat z Maastricht podpisany w 1992 roku oraz Traktat z Amsterdamu podpisany w 1997 roku.

W niniejszym opracowaniu starano się wykazać proveniencję zasady subsydiarności funkcjonującej w prawie europejskim, z uwzględnieniem jej ścisłego powiązania z rozwojem demokracji europejskiej i tendencjami ku federalnemu modelowi ustrojowemu. Elementy tego typu struktury posiada już obecnie Unia Europejska.

W omówieniu historycznego procesu kształtowania się idei subsydiarności szczególną wagę zwrócono na okresy i postacie kluczowe, których odważne poglądy i przenikliwość spostrzeżeń wpisały się jako trwałe filary w całokształt omawianego zagadnienia.

W opracowaniu przedstawiono także zasadę subsydiarności jako konkretną normę prawa europejskiego, jej zapisy w dokumentach wspólnotowych oraz procedury stosowania. Ponadto, zaprezentowane zostały tendencje ewoluowania ustroju Unii Europejskiej, poszukującej nowych rozwiązań dla wewnętrznych i zewnętrznych wyzwań, tj. dalszego rozszerzenia i pogłębienia integracji oraz postępującej globalizacji.

Należy podkreślić, że w toczących się dyskusjach nad kształtem ustrojowym Europy, subsydiarność nabiera szczególnego znaczenia, zwłaszcza w odniesieniu do modelu zbliżonego do federacyjnego. W ramach tego modelu, natomiast, pogłębienia Jednolitego Rynku i umacniania takich polityk wspólnotowych jak – współpraca w zakresie polityki zagranicznej i bezpieczeństwa oraz współpraca w zakresie wymiaru sprawiedliwości i spraw wewnętrznych.

Zatem celem tego opracowania jest:

- przedstawienie historii kształtowania się pojęcia subsydiarności od czasów starożytnych,
- omówienie procesu dochodzenia do sformułowań formalno-prawnych zasady subsydiarności,
- zbadanie kwestii wdrożenia zasady subsydiarności,
- związanie zasady subsydiarności z dyskusją o ustroju Unii Europejskiej.

2. Pojęcie subsydiarności

2.1. Geneza pojęcia subsydiarności

Subsydiarność, jak wspomniano, jest ideą filozoficzno-polityczną towarzyszącą wielowiekowej tradycji kształtowania się demokracji europejskiej. Choć przez wieki nie wyrażona *explicite*, do dziś stanowi ugruntowaną koncepcję tworzenia się społeczeństwa obywatelskiego, z uwzględnieniem jednostki – obywatela jako podmiotu, jego prawa do wolności, dobrowolnego łączenia się w grupy, a także pomocniczej funkcji władzy w państwie.

Samo pojęcie subsydiarności wywodzi się od łacińskiego słowa *subsidium*, czyli „pomoc, wsparcie” i – w kontekście państwa – odnosi się do pomocniczej roli władzy politycznej.

Podstawowym założeniem idei subsydiarności jest rozwój osoby ludzkiej, obywatela, a poprzez funkcjonowanie w państwie zagwarantowanie jednostce wolności osobistej, praw i możliwości samodzielnego działania na rzecz własnej pomyślności.

Człowiek jako istota rozumna jest zdolny sam do trafnego określania własnych potrzeb i celów. Jako osoba wolna i posiadająca niepodważalny atrybut jakim jest godność, powinien mieć możliwość samodzielnego kształtowania własnego losu. Na tym etapie władza nie powinna go ani wyręczać, ani ingerować. Jednakże wówczas, gdy realizacja zadań i celów przez jednostkę i najbliższą mu grupę stanie się niemożliwa do wykonania, władza powinna włączyć się do działania, wspomóc jednostkę i gwarantować realizację celów.

W takim działaniu przejawia się pomocnicza funkcja władzy, stanowi to jednocześnie odpowiedź na pytanie po co jest wyłaniania.

Człowiek jest jednak z natury istotą społeczną, przystosowaną do realizacji zadań i potrzeb coraz to wyższego rzędu, wspólnie w społeczeństwie. Powstają zatem grupy, aby się wspomagać. Społeczności wyższe o większych możliwościach wyłaniane są oddolnie, samoistnie, z potrzeby efektywniejszego, skuteczniejszego działania, a także aby wspierać grupy niższe w realizacji ich potrzeb.

Każda ze społeczności posiada swoje autonomiczne potrzeby w ramach grupy, jeżeli jednak pojawia się potrzeba wyższego rzędu (np. zapewnienie bezpieczeństwa czy edukacji itp.), wówczas działania przejmuje grupa wyższa, która jest w stanie zapewnić skuteczną realizację przedsięwzięcia.

Tu pojawia się zagadnienie dobra wspólnego, czy inaczej – interesu ogółu, wszystkich obywateli.

Tak więc społeczeństwo obywatelskie charakteryzuje się tym, że poza dobrem indywidualnym, działa na rzecz dobra wspólnego, a poza działaniem prywatnym – realizuje zadania wspólne oparte na solidarności, z jednoczesnym włączeniem aktywności obywateli w interesie ogółu. Aktywność obywateli ma więc różne wymiary – indywidualny, społeczny, polityczny i przejawia się nie tylko w podejmowaniu decyzji w swoich osobistych i rodzinnych sprawach, lecz również w uczestnictwie w sprawowaniu władzy w ramach grupy społecznej lub politycznej.

W wymiarze europejskim oznacza to, że obok dobra indywidualnego i różnie ujmowanego dobra narodowego, istnieje też dobro ponadna-

rodowe, wspólnotowe. W wymiarze społecznym oznacza to, iż władza powinna znajdować się „bliżej obywatela”, tak by mógł on korzystać z prawa do aktywności.

Zasada subsydiarności oznacza, że wszystkie sprawy, które nie wymagają dla swego rozwiązania zaangażowania się Wspólnoty, zostaną pozostawione do rozstrzygnięcia przez władze niższego szczebla – lokalne, regionalne, państw członkowskich. Prawo europejskie wkracza zatem tam, gdzie jest to konieczne wobec korzyści, jakie przynosi wprowadzenie jednolitych rozwiązań na terenie całej Wspólnoty, albo też istota sprawy wykracza poza możliwości skutecznego działania pojedynczego państwa.

Państwa członkowskie ustanowiły Wspólnotę poprzez przekazanie części swych uprawnień instytucjom centralnym, ponieważ były przekonane, iż niektórym zadaniom nie są w stanie skutecznie podołać we własnym zakresie. Powstanie Unii Europejskiej stanowiące dalszy krok w tym kierunku, jest najlepszym przykładem zastosowania zasady subsydiarności. Jest ona jednocześnie gwarancją czynioną obywatelom przez ich rządy, zwrócenia państwu części jego suwerennej władzy.

Jak powiedziano, zgodnie z zasadą subsydiarności, główną funkcją władzy jest zaspokajanie potrzeb podlegających jej społeczności lub osób, samodzielnie kształtujących swój los i za niego odpowiedzialnych, ale niezdolnych do pełnego rozwoju. Cele i zadania władzy nie powinny wykraczać poza te, które przyświecają podległym jej jednostkom i grupom. Uzasadnieniem istnienia władzy jest brak samowystarczalności tych ostatnich. Jej rola jest zatem wtórna i pomocnicza, gdyż stanowi ona jedynie środek służący realizacji celów jednostek i społeczności. Jako zasada prawna subsydiarność wskazuje, że prawa i wolności są źródłem wszystkich praw i obowiązków społeczności.

Zasada subsydiarności wskazuje na taki rodzaj pomocy, który zachęca do autonomii, do maksymalnego rozwijania zdolności, do poszukiwania równowagi między wolnością jednostki i istniejącymi licznymi organami, a niezbędną i nadzorczą władzą państwa, które jest odpowiedzialne za bezpieczeństwo, spójność społeczną i wszystkie uregulowania gospodarcze. Powinna się ona przyczyniać do tego, by zarządzanie sprawami publicznymi zbliżyło się maksymalnie do obywatela.

Zasada subsydiarności może przyczynić się do większej efektywności dzięki uaktywnieniu indywidualnej i zbiorowej odpowiedzialności. Umożliwia ona ukazanie wartości elementów ludzkich, nadając właściwą rangę polityce.

Troska o obywateli, by mieli równe warunki egzystencji w każdej sferze życia jest z pewnością najtrudniejszym czynnikiem do pogodzenia z zasadą subsydiarności. Dopuszczenie pewnego zakresu wolności organizowania się na szczeblu lokalnym w imię zasady subsydiarności powinno pociągać za sobą upewnienie się, czy instytucje w rozsądny sposób rozważają uwarunkowania lokalne i stosują odpowiednią politykę.

Tak więc należy podkreślić, że funkcja władzy w państwie nie może mieć charakteru apriorycznego, odgórnego, pierwotnego, powinna mieć natomiast charakter celowości i powinna być wyłaniana aby realizować swoją funkcję pomocniczości.

W odniesieniu do Unii Europejskiej, powstanie instytucji centralnych i pewnego rodzaju organizmu federacyjnego, powodowane było przesłankami wspierania w realizowaniu zadań, których wykonaniu same państwa członkowskie, nie byłyby w stanie sprostać.

W ślad za tym pojawia się kwestia – umiejętności godzenia potrzeby autonomii, suwerenności państwa członkowskiego z potrzebą utworzenia Unii, i tym samym przekazanie części obszaru suwerenności organom centralnym.

Dyskusja na temat harmonizacji interesów narodowych państw z interesami Wspólnoty – jako całości nieustannie trwa. Mimo konieczności zrzeczenia się części suwerenności, fakty dowodzą, że rozwiązania w ramach Unii Europejskiej są skuteczne i korzystne. Kolejne państwa ubiegają się o członkostwo, a struktura z elementami koordynującej władzy nadrzędnej, nie tylko nie poniosła porażki, ale rozwija się i pogłębia.

2.2. Wymiar polityczny subsydiarności

W suwerennym państwie zasada subsydiarności wiąże się z zagadnieniami decentralizacji władzy. Rząd centralny powinien przekazać kompetencje w pewnych sprawach niższemu szczeblom administracji, jako że są one zdolne same zrealizować je lepiej, będąc bliżej ich istoty.

Jest to ruch odśrodkowy, decentralizacyjny. Odpowiada on na postulat przybliżenia władzy do obywatela oraz podejmowania wspólnych działań na rzecz dobra zbiorowości. Znalazł on odzwierciedlenie w praktyce samorządności terytorialnej w Europie.

Subsydiarność we Wspólnocie Europejskiej ma nieco inny wymiar polityczny. Jeżeli uprawnienia nie zostały przypisane na zasadzie wy-

łączności „centrum”, punktem wyjścia jest założenie, że to państwa członkowskie wykonują określone zadania. Odpowiedzialność za ich wykonanie przejmuje Wspólnota tylko wtedy, kiedy – mając na uwadze pomocniczość – ze względu na skalę lub skutki owych działań, państwa członkowskie nie są w stanie ich zrealizować w sposób efektywny. Mamy tu zatem do czynienia z tendencją przeciwną, przekazywania uprawnień do centrum.

Omawiane pojęcie jest w dużej mierze ambiwalentne i generuje dwójakie podejście do stosowania władzy we Wspólnotach. Powodowało to od początku trudności w zrozumieniu i zdefiniowaniu zasady subsydiarności.

Raport Komisji Europejskiej z 8 października 1992 roku określił ideę subsydiarności jako zasadę zdroworozsądkową, ukształtowaną przez taką kulturę europejską, w której władza polityczna i wszelka władza służy wyłącznie osobie [Bokajło (red.) 1998].

Zawarto tu podstawową przesłankę demokracji wyrażającą się w równości wszystkich obywateli i ich aktywnym udziale w życiu publicznym. A więc raz jeszcze należy podkreślić, że w państwie demokratycznym podstawowym punktem odniesienia powinna być subiektywna wolność jednostek oparta na ich równości wobec prawa. Stanowi to podstawę sprawiedliwości społecznej, mającej ugruntowanie na poczuciu moralnym i wolnej współpracy obywateli, a co za tym idzie – stanowi podstawę faktycznego udziału obywateli w rządzeniu krajem.

Obecnie toczy się dyskusja, w szczególności wśród elit politycznych, na temat ustroju i przyszłości Europy. Mając na uwadze tworzenie się i rozwój wielu prężnych bloków ekonomicznych na świecie, coraz pilniejsza staje się potrzeba umacniania jej pozycji. Problemy te ściśle wiążą się z ustrojem Unii Europejskiej, sposobem koordynacji zadań wspólnotowych i stopniem zaangażowania władzy. Ostatnie rozwiązania w ramach Unii wskazują na kierunek ściślejszej integracji, z możliwością elementów federacyjnych w przyszłości.

3. Tło historyczne pojęcia subsydiarności

3.1. Czasy starożytne

Większość badaczy poszukuje genezy szerokiego pojęcia federalizmu w myśli i praktyce politycznej starożytnej Grecji. Jest bezsporne, że Grecja stworzyła trwałe podstawy cywilizacji europejskiej. Do dziś filozofia polityki operuje elementarnymi kategoriami wypracowanymi

przez starożytnych Greków, nawiązując też wielokrotnie do dyskusji greckich o jednostce, państwie i ustroju.

Podstawową formę polityczno-przestrzenną stanowiła przez wiele wieków polis, miasto-państwo. Polis – to, dziś powiedzielibyśmy, obwarowana aglomeracja miejska i związane z nią terytorium wiejskie. Ta, charakterystyczna dla rozczłonkowanej politycznie Grecji, struktura państwowa, formowała się już w VIII w. p.n.e. Przed powstaniem polis funkcje władzy były rozproszone. Ewolucja polityczna polegała na tworzeniu się obwarowanego miasta, przyłączaniu terytoriów przyległych i skupianiu władzy w mieście. Proces ten tworzył podstawy trwałej wspólnoty. W Atenach – ośrodku o rozbudowanej strukturze społecznej i politycznej, ciągłość ustrojowa była największa.

Wiek V p.n.e. zapisał się w historii jako złote stulecie demokracji greckiej. Jednakże w stolicy demokracji, Atenach, ale również w innych greckich polis, rozwój i funkcjonowanie demokracji przebiegało nie bez sporów i ścierania się różnorodnych poglądów. Już wówczas główne granice podziałów dały się zaobserwować między wpływową mniejszością – oligarchicznymi strukturami bogaczy, a znacznie uboższą lecz nieporównywalnie liczniejszą grupą przeciętnych obywateli. Z odnalezionych antycznych pism i dokumentów dowiadujemy się, że istniał nieustanny konflikt tych warstw społecznych. Zmagania między nimi występowały na różnych polach. Jednym z najważniejszych był konflikt wokół zasad rządu demokratycznego. Zasady te były i chwalone i krytykowane. Zostały one zrekonstruowane poprzez analizę mechanizmu ustrojowego Aten w V–IV w. p.n.e., a także poprzez rozproszone uwagi o demokracji zarówno jej apologetów, jak i krytyków. Wśród jednych i drugich znajdują się najwybitniejsze pióra starożytnej Grecji. Krytykował, ale nie odrzucał demokracji, m.in. Arystoteles, do bezsprzecznych obrońców należał zaś Perykles.

Aby dyskutować tło historyczne dla pojęcia subsydiarności, należy rozważyć kwestię wolności. Wolność w demokracji ateńskiej oznaczała, że w granicach prawa każdy Grek może żyć wedle własnego upodobania, robić to co chce i mówić to co chce. Szczegółne znaczenie przypisywano wolności słowa. Móc dobrze radzić państwu to istota wolności.

Z wolnością łączono hasła: zgody, jednomyślności i harmonii. Uważano, że wolność wszystkich daje najwięcej zgody.

Jednakże już wówczas przeciwnicy tak pojętej demokracji uważali, że tak daleko idąca swoboda jest błędem, prowadzi bowiem niechybnie do anarchii.

Za fundamentalne pojęcie demokracji uznawano równość praw. Rozumiano przez to równość głosu i udziału we władzy, a także równość traktowania obywateli np. przed sądem. Istniała oczywiście świadomość różnic między biednym a bogatym, jednakże uważano, że szansę osiągnięcia wielkich zaszczytów mają zarówno jedni, jak i drudzy. W praktyce jednak niezupełnie tak było, istniała w Atenach dyskryminacja prawna najuboższych obywateli, prawa do głosowania nie mieli ponadto cudzoziemcy, niewolnicy i kobiety.

Ustanowiony system równości i jej gwarancji już wówczas był przedmiotem kontestacji i polemik. Ci, którzy się z tym nie zgadzali, argumentowali, że taki system częstokroć zrównuje to co nierówne. Jest więc niesprawiedliwy. Podkreślano, że do rządzenia dopuszczanych jest zbyt wielu przedstawicieli niewykształconego pospółstwa i demagogów, rządzenie wszakże jest sztuką wymagającą wysokich kompetencji, których nie posiadają tzw. ignoranci.

Krytykowano wypaczanie prawa na rzecz „ustaw”, aktów dyktowanych hobbystycznymi przesłankami zasiadających w Zgromadzeniu wybranych przedstawicieli.

Wszechstronnej i wnikliwej analizy i oceny ustroju Aten dokonał Arystoteles. Na podstawie wieloletnich badań i opisów wielu rodzajów ustrojów polis oraz Aten, filozof ten przedstawił niezwykle rzetelny i cenny obraz ówczesnych struktur politycznych i ich uwarunkowań.

Arystoteles dostrzegając wynaturzenia demokracji, wskazał jej błędy, zwłaszcza odchodzenie od poszanowania autonomii, zarówno w odniesieniu do polis, jak i obywatela. Nie odrzucał demokracji w ogóle, zaproponował natomiast związanie demokracji z dopełniającą ją nierozzerwalnie koncepcją **społeczeństwa obywatelskiego**.

W tak rozumianą demokrację wpisana była – znana nam dzisiaj oczywistość – którą po latach zdefiniowano jako ideę władzy pomocniczej tj. subsydiarnej.

Szeroko opisany przez Arystotelesa w jego dziele *Politica* model społeczeństwa obywatelskiego składa się z zawierających się w sobie grup, z których każda wypełnia określone zadania i dba o własne potrzeby. Rodzina jest zdolna do zaspokojenia potrzeb życia codziennego, gmina do zaspokojenia życia codziennego szerzej pojętego. Ale tylko polis, organizacja polityczna nad wszystkimi tymi grupami, jest zdolna osiągnąć samowystarczalność we wszystkim tak właśnie się definiuje: przez samowystarczalność będącą synonimem doskonałości. Oznacza to, że grup mniejszych – tak jak jednostek wziętych z osobna – nie stać na

samowystarczalność, że potrzebują przynależności do grupy szerszej, by wypełniać określone zadania.

W systemie demokratycznym, twierdził Arystoteles, zadania poszczególnych grup nie przecinają się, a nakładają. Każda grupa zajmuje się potrzebami, których nie jest w stanie zrealizować grupa bezpośrednio niższa w hierarchii ważności.

Dla Arystotelesa polis jest środkiem pozwalającym obywatelowi na realizację jego celów. Celem władzy jest uzupełnienie potrzeb egzystencjalnych obywatela, wymaga to jednocześnie społeczeństwa obywatelskiego, które jednoczy się nie tylko dla uzyskania odrębnych, poszczególnych celów, lecz utrzymania środowiska wolności, w którym mniejsza wspólnota i każda jednostka może podnosić jakość swego życia i kierować go ku pełni. Innymi słowy – demokracja to ustrój, w którym harmonijnie współrządzą wszystkie klasy i każda coś wnosi do powszechnego dobra.

Wyraziste odniesienie dla kształtowania się pojęcia subsydiarności stanowiła polityka zagraniczna Aten.

Najbardziej charakterystycznym przykładem tej sfery funkcjonowania stolicy starożytnej Grecji był Związek Morski, znany również jako Związek Delijski (nazwa od wyspy Delos).

Niektórzy badacze uznali Związek Morski za pierwszą *quasi*-federację w Europie, ukazującą w klasyczny sposób wszystkie etapy jej działania – powstanie, rozwój i upadek. Konieczność utworzenia Związku Morskiego wzięła się z potrzeby obrony Hellenów przed agresją Persów. Miasta-państwa greckie, polis, zawiązały sojusz na rzecz wspólnej obrony, pod przewodnictwem Aten – potęgi militarnej i ekonomicznej.

W założeniu Związek Morski był typowym przykładem pluralistycznej wspólnoty bezpieczeństwa. Najważniejszym elementem struktury bezpieczeństwa, dla położonej na wielu wyspach Grecji, była silna i zjednoczona flota. Toteż pierwsze kroki twórców związku poczyniono w kierunku jej utworzenia, metodą proporcjonalnych kontyngentów wszystkich polis należących do związku. Kasa związkowa gromadziła pieniądze na wyposażenie i operacje. Na czele Związku stała Rada Związkowa, w której skład wchodziłi przedstawiciele wszystkich miast – państw członkowskich.

Kiedy przystąpiono do realizacji pierwotnego celu, okazało się, że dla niektórych, mniejszych, nielicznych wspólnot obywateli (polis) był on zbyt uciążliwy. Nie były one w stanie wywiązać się z zaplanowanych kontyngentów i dostarczyć założonej wcześniej ilości okrętów. Zamiast

kontyngentu w postaci okrętu, wносиły zatem gotówkę. Tak więc już na samym początku tworzenia się federacji państwa związkowe podzieliły się na takie, które same brały udział we wspólnej obronie, i takie, które powierzały obronę swego terytorium innym członkom, zapłaciwszy im odpowiednią sumę. Stawały się przez to lennikami polis centralnej.

Powstały w ten sposób kategorie polis: bogatsze – autonomiczne, a także uboższe – podwładne. Mamy tu do czynienia z początkiem procesu przekształcania Związku Morskiego w *megapolis*, w których podwładne polis spadały do rangi gminy. W toku dalszego rozwoju związku grupa mniejszych polis zaczęła się powiększać, natomiast skład *megapolis* ograniczył się w rezultacie do trzech wpływowych ośrodków. Dla Ateńczyków wpływy gotówki i tworzenie floty na miejscu było niezwykle korzystne, budowa okrętów umożliwiała bowiem rozwój ateńskich stoczni, dawała zatrudnienie ludności i rozwijała ekonomicznie ośrodek. Badacze podają, że w połowie V w. Suma talentów wpłacanych Ateńczykom przez państwa członkowskie wynosiła 460, zaś w przededniu wojny peloponeskiej już 600. Za czasów Peryklesa pozostały w związku tylko trzy polis autonomicznie dostarczające własnych okrętów [Bokajło (red.) 1998].

Na początku tworzenia federacji państwa sprzymierzone w Związku Morskim miały dużą samodzielność i wspólnie odbywały obrady. Potem jednak Ateńczycy wypaczyli te zasady, układali się z każdą z polis z osobna, sami zarządzali funduszami i coraz bardziej umacniali pozycję hegemonu. Wbrew układom zaczęli pozbawiać sojuszników niepodległości. Wyzwoliło to falę wrogości do Aten wśród państw greckich, które coraz częściej pragnęły uwolnić się spod panowania hegemonu. W stosunku do polis, które wykazywały tendencje przeciwstawiania się Atenom, używano podstępów i przemocy, odbierano okręty, pozbawiano floty, nakładano wysokie kary pieniężne.

Nienawiść sojuszników wzmacniała, z kolei, w polityce Aten zasadę siły. Oficjalnymi strażnikami wierności związkowi, a właściwie hegemonowi, były załogi wojskowe i specjaliści urzędnicy. Mieli oni prawo ingerencji w sprawy wewnętrzne, zwłaszcza gospodarcze tych gmin.

Równoległe ze zmniejszaniem się liczby autonomicznych członków Związku, odbywał się sterowany przez Ateny proces coraz większej centralizacji władzy, przede wszystkim w celu kontroli procesu gospodarczej integracji Związku. Ateny, jako hegemon rozporządzały dowolnie wkładami pieniężnymi członków, które to środki wchłonięte zostały przez budżet Aten. Ocenia się, że wkłady te ogółem stanowiły około połowy budżetu tego miasta-państwa.

Proces integracji Związku pod hegemonia Aten zwiędziła unifikacja prawa: w Atenach rozstrzygały się procesy sadowe w wazniejszych sprawach federacji, a potem takze w sprawach handlowych.

Wszystko to doprowadziło do skoncentrowania w gestii Aten całej wladzy: ustawodawczej, wykonawczej i sadowniczej. W rezultacie w ogole zaniechano zwoływania posiedzen Rady zwiazkowej. Tym samym fikcyjna federacja przeksztaclila sie w faktyczne imperium attyckie.

Rownolegle z postepujaca centralizacja wladzy poglabialo sie niezadowolnienie mniejszych polis-gmin, ktore utracily ogromna czesc swojej suwerenności i musialy podporzadkowac sie hegemonowi. Rodzilo to odsrodkowe, wewnetrzne nurty niezadowolnienia, nie sprzyjania Atenom. Postrzeganie Aten jako nieprzyjaciela doszlo do tego, ze agresorzy Aten witani byli w podwladnych polis jako wybawcy.

Procesy te w glownej mierze, a takze – w następstwie tego – porazka floty ateńskiej pod Egospotamos, spowodowaly definitywny upadek zwiazku Morskiego.

Historycy analizujac, czy Zwiazek Morski mialby szanse przetrwania, gdyby czlonkowskie polis dopuszczane byly do udzialu we wladzy na zasadzie partnerstwa i utrzymania etosu obywatela, z duzym prawdopodobienstwem twierdza, ze wowczas tego rodzaju federacja z powodzeniem bylyby kontynuowana. Jednakze na skutek podwaznienia przekonania o podmiotowosci polis-czlonkowskich, a w następstwie tego, podwaznienia roli jednostki z jej prawem do wolności i godności, hegemonia Aten nie mogla sie utrzymac.

Jak widać, sens polityki jako sztuki rzadzienia przy poszanowaniu autonomii, zostal wynaturzony.

Obserwacja upadku demokracji ateńskiej pozostajacej w bezposrednim zwiazku z upadkiem pierwszej w historii federacji, zapoczatkowala dyskusje nad nowa formula demokracji. Dyskusja ta rozpoczeta jeszcze w starozytnej Grecji, kontynuowana byla przez następane wieki i do dzis stanowi zywy, niewyczerpany temat efektywnego zwiazania demokracji z koncepcja spoleczenstwa obywatelskiego.

W tak pojeta demokracje i rozwazania sprawowania wladzy wpisuje sie pewna oczywistosc, ktora potem zdefiniowana zostala jako idea wladzy pomocniczej, tj. subsydiarnej.

Mimo wad i brakow pierwszej demokracji oraz watpliwosci, ktore przynioslo jej praktykowanie, Ateny przekazaly następnym pokoleniom cenne dziedzictwo: teoretyczne uzasadnienie rzadzow obywateli.

3.2. Koncepcje nowożytne

Pierwsza nowożytna koncepcja zasady subsydiarności przypisywana jest **Johannesowi Althusiusowi** (1557–1638).

Ten niemiecki uczyony w sposób bardzo wyraźny skorzystał z doświadczeń demokracji ateńskiej i koncepcji Arystotelesa. Szukając uzasadnienia dla kształtującego się w tym czasie w regionach niemieckich pojęcia suwerenności, odnalazł je, podobnie jak Arystoteles, w koncepcji niewystarczalności społecznej.

Poglądy Althusiusa, profesora Uniwersytetu Herborn, dojrzewały pod wpływem obserwacji i doświadczeń walki o autonomię miasta Emden, portu morskiego w północnych Niemczech. Spór ten miasto prowadziło z księciem – władcą prowincji, który pobierając wysokie podatki z miasta, a tym samym jego obywateli, kwoty te przeznaczał na inwestycje w innych regionach Niemiec. Althusius opublikował w tej sprawie w roku 1603 swoją książkę *Politica*, w której bronił autonomii miasta przeciw księciu – suwerenowi. Społeczeństwo niemieckie, warto nadmienić, w tym okresie pozbawione było państwowości i składało się z różnorodnych, konkurujących ze sobą regionalnych społeczności, a których każda broniła swych możliwości organizacyjnych.

Politica stała się w tym czasie szeroko czytana książką i w rok po jej opublikowaniu Althusius przyjął mianowanie na syndyka Emden, wzmacniając swym autorytetem walkę miasta z władcą prowincji na wiele lat.

Punktem wyjścia społeczno-politycznej teorii Althusiusa jest grupa społeczna. Społeczeństwo opisywał jako zbiór aktywnych grup. Wychodził od najmniejszej – rodziny, poprzez grupy zawodowe – cechy, do społeczności miast, prowincji, w końcu całej wspólnoty narodów. Powstanie coraz to szerszych, wyższych społeczności uzasadniał niewystarczalnością małych, niższych grup i szukaniem wsparcia w grupach wyższych z większymi możliwościami. Grupa niższa domaga się pomocy, wsparcia od wyższej w realizacji dotyczących ją potrzeb i celów.

Społeczeństwo trwa jako całość dzięki różnorodnym umowom politycznym. Są one obwarowane wieloma zastrzeżeniami i warunkami. Dzięki temu każda z grup zachowuje możliwą autonomię i własną władzę nie pozostawiając innej nic ponad to, nad czym sama nie jest zdolna zapanować np. sprawy bezpieczeństwa, a to już stanowi dobro wspólne.

Jednocześnie, wszystkie grupy społeczne mają świadomość istnienia dobra nadrzędnego, ogólnego i na rzecz tego dobra solidarnie działają.

Stało się to charakterystyczne dla późniejszej, XIX-wiecznej koncepcji subsydiarności, w przeciwieństwie do koncepcji liberalnych.

Idea Althusiusa łączyła w harmonijną jedność współistnienie społeczności lokalnych, zachowanie autonomii, własnych władz i historycznych tradycji tych społeczności z nowoczesnym kształtem tworzących się dużych terytorialnie państw.

Z jednej strony, teoretycznej, koncepcja ta była próbą odrestaurowania demokratycznych zasad praworządności starożytnych greckich miast – polis i połączenia tych zasad ze strategią stabilizacji Imperium Rzymskiego. Z drugiej zaś strony, praktycznej, była próbą autonomizacji społeczno-politycznego i kulturalno-religijnego życia Wspólnot i harmonijnego włączenia ich w duży organizm państwowy.

Jeśli chodzi o władzę najwyższą federalną, to ma ona zadanie wspomagać, chronić i gwarantować funkcjonowanie i rozwój społeczności lokalnych. Rolą władzy zwierzchniej jest włączać się do działania w zadaniach na rzecz całego społeczeństwa, wszystkich wspólnot lub wówczas, gdy jakaś społeczność nie jest w stanie samodzielnie podołać potrzebom.

W federacji Althusiusa nie dochodzi do wzajemnej asymilacji wspólnot. Odstępują one jedynie część swojej wolności, zachowując istotę autonomii i własnej władzy. W ramach takiej federacji – wspólnota cywilna bądź stowarzyszenie ustanawia własne statuty i własną jurysdykcję, pod warunkiem nienaruszania jurysdykcji publicznej – co należy do władzy zwierzchniej, tj. organów federacji.

Oznacza to, że w *Politice* mamy do czynienia z pierwszą nowożytną teorią federalizmu. Kluczem do pojmowania teorii polityki jest dla Althusiusa porozumienie, zgoda: polityka jest sztuką zgody, dla celów ustanowienia, kultywowania i utrzymywania harmonijnego życia społecznego.

Idealny, kompletny ustrój jest federalnie konstruowaną całością różnorodnych podmiotów, budowaną dla zgody i współdziałania. Rodzina i krewni stanowią podstawową naturalną komórkę. Szkoły, cechy rzemieślnicze i wyższe stany utrzymywane są razem przez obywatelskie porozumienie, umowę zawartą poprzez wspólnotę zawodu i społeczny interes.

W opisywanej tu próbie znalezienia równowagi lokowania władzy pomiędzy społecznościami samookreślającymi się a uniwersalnymi – federacyjnymi, po raz pierwszy w nowożytnych czasach dostrzeżona i doceniona została koncepcja subsydiarności [Hueglin 1994].

Wielki wpływ na rozwój nowożytnej doktryny politycznej, a zatem na kształtowanie się pojęcia subsydiarności wywarł angielski teoretyk **Thomas Hobbes** (1558–1679).

Na przełomie XVI i XVII wieku w Europie zaczęły zachodzić widoczne zmiany polityczne. Odzwierciedlało się to przede wszystkim w nowym podejściu do organizacji państw (dotyczyło to głównie Niemiec, Niderlandów i Anglii), a także w nowej świadomości społeczeństw. Dojrzało znaczenie indywidualizmu, obywatele zaczęli domagać się większych praw dla siebie, grup społecznych oraz reprezentacji we władzach.

W Anglii dokonywała się wielka społeczno-ekonomiczna transformacja, Parlament złożony z wybranych przedstawicieli zaczął działać stosowanie do reprezentowanej wspólnoty społecznej. Paradoksem mogłoby się wydawać, że w tej atmosferze, poglądy Hobbes'a – najbardziej wyrazisty sposób ukazane w jego dziele *Leviathan* – apologety absolutyzmu władzy, zyskały tak inspirującą rolę w rozwoju nowożytnej myśli politycznej. Uzasadnienie stanowi tu pojmowanie absolutyzmu władzy, a raczej niezbędności, potrzeby władzy: jest ona konieczna, aby zapewnić interesy jednostek. Ma zapewnić dążenia jednostek do bezpieczeństwa i ładu, zapewnić dobrobyt i pełny rozwój poddanych.

Jego teoretyczne ujęcie indywidualizmu, władzy i państwa stały się podstawą dalszego rozwoju liberalizmu angielskiego, tak ważnego dla kształtowania się koncepcji subsydiarności.

W doktrynie Hobbes'a zakwestionowana zostaje tradycja arystotelesowska o państwie jako tworze natury i człowieka, stworzonym, aby żyć w politycznej wspólnocie.

Przeciwnie, wg Hobbes'a człowiek z natury jest egoistą. Natura uczyniła wszystkich ludzi równymi co do władz fizycznych i duchowych. Ludzie jednak nie chcą pogodzić się z równością, każdy chce mieć dla siebie więcej władzy i poważania. Egoizm popycha ludzi do konfliktów, rabunków i przemocy. W hipotetycznym stanie naturalnym wg założenia Hobbes'a toczy się wojna wszystkich ze wszystkimi.

W takim stanie, jak uważał, nie ma miejsca na pracowitość, bo jej owoce są niepewne, nie ma wiedzy, sztuki, umiejętności, ani spójnej społeczności, zamiast tego jest bezustanny strach i niebezpieczeństwo gwałtownej śmierci.

Takie naturalne zachowania ludzi zostają jednak powściągnięte, dzięki zawartym umowom społecznym. Nakazują one człowiekowi dążyć do pokoju, zrezygnować – w imię pokoju – z wolności naturalnej, na

rzecz praw innych ludzi, dotrzymywać umów, przystosowywać się do innych, nie czynić zniewag itd.

Podstawowym warunkiem jest tu fakt, że jest to umowa każdego z każdym, nie między władcą a poddanymi. Jednostki umawiają się między sobą, że dadzą prawo rządzenia nad sobą pewnej jednostce lub zgromadzeniu, przy niezbędnym założeniu, że wszyscy inni postąpią tak samo. Tak powstaje państwo, Leviathan.

Z zawarciem umowy społecznej znika wolność naturalna ludzi, pojawia się natomiast życie społeczne. Wolna decyzja ludzi tworzy państwo, wg Hobbes'a tworzy je jako absolutnego władcę jednostek.

Stąd symbol państwa, biblijny potwór Lewiatan przedstawiany na rycinach starych wydań dzieł Hobbes'a jako olbrzym, złożony z wielkiej ilości drobnych postaci ludzkich. Charakter tej władzy to skomplikowana konstrukcja umowy społecznej jako pakietu każdego z każdym.

Przejdźmy teraz do przedstawienia kwestii absolutyzmu państwa. Poddani nie mają prawa zmienić warunków umowy społecznej, tj. formy rządzenia, nie mogą odwołać uprawnień, które dali władcy. Nie mogą też skarżyć władcy o niesprawiedliwość, bo władzę ustanowiła zgodna wola jednostek i każdy jest mocodawcą jej poczyni.

Wszystkie prawa suwerena są niepodzielne: nie może on delegować ich ani utracić. Jest jedynym reprezentantem poddanych. Wszystkie korporacje – samorządy, parlamenty, spółki handlowe, są w pełni zależne od władcy i nie są reprezentacją polityczną poddanych.

Hobbes przewiduje zarzut, że mogłoby się wydawać, że sytuacja poddanych w takim państwie jest dalece nie satysfakcjonująca, bowiem – zbyt zależy od dyrektyw władcy. Jednak, uzasadnia, i najgorsze wady jakiegokolwiek rządu są zaledwie dostrzegalne w porównaniu ze strasliwymi niebezpieczeństwami anarchii. Presja rządu na poddanych wynika zresztą z winy tych ostatnich, z ich egoizmu i oporu.

Hobbes podkreślał, że absolutyzm jest rezultatem woli ludzi i dyrektyw rozumu. Władcą nie musi być jednostka. Umowa społeczna może przekazać pełnię władzy także zgromadzeniu. A więc inne formy rządu są dopuszczalne, byle był zachowany niepodzielny charakter władzy. Rola państwa polega na zapewnieniu dążenia jednostek do bezpieczeństwa i ładu, polega na gwarantowaniu własności oraz na powściągnięciu walk politycznych, społecznych i religijnych [*Historia doktryn...* 1979]. Możemy zatem powiedzieć, że wśród zamętu i anarchii Hobbes upatrywał protekcji w absolutyzmie państwa. Absolutyzm ten uznawał jednak jako środek zabezpieczenia interesów jednostek.

Wielokrotnie krytykowano realistyczny i pesymistyczny obraz ludzkiej natury przedstawiany przez Hobbes'a. Mimo to, bezsprzeczny i znaczący jest jego wpływ na rozwój koncepcji liberalnych i myśl polityczną następnych pokoleń.

Wśród koncepcji nowożytnych wymienić też należy dorobek filozoficzny **Johna Locke'a** (1632–1704), którego poglądy ukształtowała, podobnie jak Hobbes'a zmieniająca się politycznie rzeczywistość Anglii.

Idee swoje zawarł m.in. w dziełach *Dwa traktaty o rządzie i Listo tolerancji*, które stały się dla następnych pokoleń klasycznym wykładem liberalizmu.

Podstawową tezę Locke'a jest twierdzenie, że każdemu człowiekowi przysługują jednakowe prawa naturalne. W przeciwieństwie do Hobbes'a nie zauważa on, że ludzie z natury skłonni są tylko do rywalizacji i walki. Uważał, że rozum i świadomość, że wszyscy są równi i niezależni powoduje, iż ludzie są skłonni respektować te elementarne prawa i nikt nie powinien szkodzić drugiemu.

Prawa naturalne określał Locke zbiorczym pojęciem własności, czyli *property* i oznaczały one coś więcej niż tylko własność mienia. Człowiek rodząc się z prawem wolności doskonałej, ma z natury władzę nie tylko do zachowania własnego mienia, lecz także do zachowania swoich praw do wolności, własnego wyboru oraz godności osobistej.

Ma ponadto prawo do obrony przed krzywdom i napaściami innego człowieka, jak również prawo osądzania i karania za łamanie praw naturalnych.

W tym celu ludzie uznali za potrzebne i celowe ustanowienie rządu, instancji obiektywnej i nadrzędnej, gdyż po pierwsze – respektowanie praw jest niepewne, a po drugie – ludzie nie powinni być sędziami we własnych sprawach.

Dla wyłonienia władzy i ustanowienia rządu potrzebna jest umowa społeczna. Pojawia się ona w wyniku dobrowolnego porozumienia wolnych jednostek, dla zaspokojenia potrzeb wspólnoty, ogółu.

Locke podkreślał, że indywidualna natura człowieka, jego potrzeby, są fundamentem instytucji politycznych.

Umowa społeczna tworząca państwo, nie oznacza zrzeczenie się praw naturalnych, przeciwnie – jej celem jest ich umocnienie. Ludzie łączą się w społeczność celem zachowania swych praw do życia, wolności i mienia.

Zadaniem państwa jest gwarantowanie praw indywidualnych siłą przymusu i wydawanie w tym celu ustaw z sankcjami kary. Powinno

chronić bezpieczeństwo osobiste i mienie obywateli, lecz nie ingerować do sfery indywidualnej wolności osobistej i ekonomicznej.

Umowa społeczna Locke'a jakby dwupiętrowa i składa się z dwóch aktów: pierwszy, stanowi umowę między jednostkami – tworzy społeczeństwo, drugi, stanowi umowę społeczeństwa z władzą, tworzy rząd (państwo).

W kwestii rządu, wg Locke'a, państwo zostało uznane za jedną tylko spośród instytucji społecznych, ograniczoną do sfery zastrzeżonej w umowie społecznej. Inne instytucje społeczne: stowarzyszenia, partie polityczne, związki wyznaniowe, spółki i przedsiębiorstwa itp. Nie są zależne od państwa w swej egzystencji. Państwo nie ma żadnego tytułu do poza politycznych interwencji w sferę religijną, kulturalną czy ekonomiczną. Pogląd ten stał się kanonem liberalizmu aż do końca XIX wieku. Władza jest wyłanianiana przez naród tylko poprzez wolne wybory.

Dla prawidłowego funkcjonowania państwa, wg Locke'a, trzy sfery działania powinny być realizowane przez władzę: prawodawcza, wykonawcza oraz polityka zagraniczna.

Jeśli chodzi o własność, to Locke należał do najżarliwszych apologetów własności prywatnej. Uznawał ją za świętą i nietykalną. Zapewniającą dobrobyt powszechny i stanowiącą bodziec dla przedsiębiorczości [*Historia doktryn...* 1979].

Wkład Locke'a można podsumować stwierdzeniem, że sformułował zasadnicze hasła późniejszych liberałów, które nie straciły na aktualności do dziś. Są to:

- indywidualizm i prymat praw naturalnych jednostki,
- gloryfikacja własności prywatnej,
- ograniczenie roli państwa do zabezpieczenia życia i własności obywateli, bez ingerowania do sfery ekonomicznej, życia religijnego, kulturalnego i społecznego,
- pochwała różnorodności form życia społecznego i przeciwstawienie uniformizmowi centralistycznemu absolutyzmu.

3.3. Subsydiarność w myśli Kościoła katolickiego

Idea subsydiarności ujęta jako rzeczywista i niezbędna metoda sprawowania władzy, pojawiła się w społecznej nauce Kościoła katolickiego na przełomie XIX i XX wieku.

Wyłożona została w pierwszej wielkiej encyklice społecznej *Rerum Novarum* Papieża Leona XIII z 1891 roku, a następnie rozwinięta w encyklice Papieża Piusa XI *Quadragesimo Anno* z 1931 roku.

Na podjęte przez Watykan rozważania społeczne wpłynęła sytuacja samego Kościoła katolickiego, jak i klimat polityczny w ówczesnej Europie. Podjętymi problemami były – jak obronić autorytet Kościoła w niesprzyjającej atmosferze politycznej, jak włączyć do życia politycznego katolików świeckich, a przede wszystkim jak rozwinąć zagadnienia społeczne, tj. jak pokierować koniecznymi reformami społecznymi.

Najpoważniejszy jednak problem, jaki pojawił się w latach międzywojennych XX wieku, to przetaczające się przez Europę totalitarne reżimy – faszyzm, socjalizm i komunizm, które degradowały społeczeństwa i człowieka jako jednostkę.

W sygnowanych przez Watykan opracowaniach dotyczących nauk społecznych, Pius XI wnikliwie poszukując dalej określenia i sposobu ograniczenia zakresu działania państwa, stwierdził, że jest złem odbierać jednostce, człowiekowi, jego wolność i samodzielność, powierzając grupie wyższej, nadrzędnej, jego prywatne zadania do realizacji. To jest też niesprawiedliwe.

Budzi wielkie zaniepokojenie, przypisywania funkcji i kompetencji władczych wyższym grupom, czy związkom, co do zadań, które mogą być lepiej i skuteczniej zrealizowane przez mniejsze i niższe społeczności.

Godność i możliwość kształtowania własnego losu przynależy w pierwszej kolejności jednostce i jego grupie najbliższej. Stanowi to fundamentalną zasadę filozofii społecznej, niezachwianą i niezmienną.

Naturalnym celem wszystkich społecznych działalności powinno być pomaganie członkom tych mniejszych ciał społecznych, ale nigdy ich nie degradować czy niszczyć. Dlatego też obejmowanie władzy, powinno być związane z przekonaniem o zasadzie pomocniczości jej sprawowania. Jeżeli te kwestie będą brane pod uwagę, wówczas lepiej zrealizowane zostaną w społeczeństwie – dobrobyt, pomyślność i wspólnota społeczna.

Wyżej wymienione zasady pomocniczości, formułowane były w celu podtrzymania dwóch najważniejszych aspektów społecznych wg idei katolickiej:

- osobowości człowieka,
- jednostki, jako podmiotu społeczeństwa,
- solidarności społecznej. Człowiek jest z natury istotą społeczną i zależną od innych współobywateli i grup.

Te znamienne cechy sformułowane przez Piusa XI w ramach jego doktryny: więcej ważnych zasad w życiu społecznym odniesione zosta-

ły do każdego szczebla sprawowania władzy, w tym także władzy w ramach związków (także zawodowych, unii, korporacji itp.).

3.4. Kształtowanie się pojęcia subsidiarności po II wojnie światowej

Doświadczenia II wojny światowej pobudziły wśród polityków i intelektualistów europejskich dążenia integracyjne.

Uznano, że nacjonalizm jest przyczyną nieszczęść narodów kontynentu, że dobro narodu, państwa, kraju, należy wyprowadzać z ogólnego dobra Europy, a przede wszystkim z bezwzględnej potrzeby zachowania pokoju, rozwoju współpracy i podnoszenia dobrobytu we wszystkich krajach.

Dzięki takiemu podejściu stało się możliwe, a nawet konieczne uruchomienie procesu integracji krajów europejskich – początkowo w wąskiej skali krajów i dziedzin, ale z tendencją do ich poszerzania i pogłębiania.

Powołanie pierwszej Wspólnoty – Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali, utworzonej na podstawie Traktatu Paryskiego, podpisanego w 1951 roku wiąże się z nazwiskami – **Roberta Schumana**, ówczesnego ministra spraw zagranicznych Francji, a także współpracującego z nim **Jeana Monneta**. Ci dwaj politycy występując z inicjatywą podpisania Traktatu, wówczas uczyniły to – Francja, Niemcy, Włochy oraz kraje Beneluxu, zapoczątkowali długi proces współpracy.

Bezpośrednią inspiracją zawiązania Wspólnot były względy dotyczące bezpieczeństwa. Wzajemne powiązanie, zwłaszcza Francji i Niemiec, było traktowane w tamtym czasie jako środek prewencji przed recydywą niemieckiego nacjonalizmu oraz jako środek zapobiegania niechęci obu narodów.

Ideą pomocy wyniszczonej działaniami wojennymi Europie kierował się rząd Stanów Zjednoczonych udzielając w latach powojennych znacznej pomocy finansowej krajom Europy Zachodniej (plan Marshalla).

Ponadto, dominujące w tym czasie w Niemczech i Francji partie chrześcijańsko-demokratyczne, upatrywały w integracji warunków redukujących siłę działających w krajach zachodnich partii komunistycznych.

Inicjatorzy integracji zachęteni powodzeniem utworzenia Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali wystąpili z planami powołania Europejskiej Wspólnoty Obronnej oraz Europejskiej Wspólnoty Politycznej.

Jednakże, po odrzuceniu w 1954 roku przez Zgromadzenie Narodowe Francji Traktatu o powołaniu Europejskiej Wspólnoty Obronnej, obie te koncepcje nie weszły w życie.

Powołanie Europejskich Wspólnot – Obronnej i Politycznej byłoby w tamtym czasie wielkim krokiem w kierunku utworzenia struktury federacyjnej państw zrzeszonych. Wiązałoby się to z przekazaniem części uprawnień narodowych na rzecz struktur nadrzędnej, wspólnotowej. Na tę radykalną – mogłoby się wydawać w tamtym okresie – propozycję, rządy i społeczeństwa nie były jeszcze wystarczająco przygotowane.

David Mc Kay w swoim wystąpieniu zatytułowanym *On the origins of political unions: the European case* stwierdza, że obiekcje Francji w tej mierze dotyczyły możliwości utrzymania kontroli nad jej koloniami, szczególnie zaś utrzymania wpływów w Indochinach. Obiekcje Wielkiej Brytanii, państwa uważanego za potencjalnego członka Wspólnot, bazowały na przeświadczeniu, że najlepszym rozwiązaniem dla spraw obronnych będzie wzmocnienie roli NATO w Europie.

Niepowodzenie powołania w/w Wspólnot zdeterminowało dalszy kierunek integracji, który wyraził się z jednej strony w odłożeniu integracji politycznej i militarnej, z drugiej w poszerzeniu integracji gospodarczej docelowo na wszystkie dziedziny.

Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą podpisany został w Rzymie 25 marca 1957 roku, wszedł w życie 1 stycznia 1958 roku.

Jakkolwiek bezpośrednie cele Traktatu Rzymskiego zostały wyraźnie określone jako utworzenie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, a więc rozwój sfery ekonomicznej w krajach zrzeszonych, to analitycy zgodnie przyznają, że nadrzędnym zamysłem, obliczonym na działanie w długim okresie, były przesłanki polityczne, tj. utrzymanie bezpieczeństwa i stabilizacji w Europie.

Cele te były do osiągnięcia tylko poprzez rozwój, podnoszenie dobrobytu społeczeństw i dalszą integrację.

Uznaje się, że na początku lat 70-tych decyzją o poszerzeniu Wspólnot o Danię, Irlandię i Wielką Brytanię (układy podpisane w styczniu 1972 roku) rozpoczął się kolejny etap integracji. Nieoczekiwany, światowy kryzys naftowy w tej dekadzie zahamował tempo rozwoju, przyczynił się do destabilizacji gospodarek krajów członkowskich, ale przyniósł też doświadczenia i wnioski z tych wydarzeń na przyszłość. Okazało się, że system finansowy Wspólnot nie jest odporny na wstrząsy zewnętrzne. Dezintegracja walutowa państw członkowskich, nie sko-

ordynowane kursy walut, częste dewaluacje, rewaluacje, zahamowały postępy integracji nie tylko w sferze gospodarczej, ale też społecznej i politycznej.

Po pięciu latach regresu integracji walutowej, próbach modyfikowania „węza walutowego”, w 1979 roku odżyła koncepcja utworzenia unii walutowej.

Coraz częściej w tym czasie wśród ekonomistów zaczęła pojawiać się teza, że w EWG powinna powstać wspólna instytucja finansowa, koordynująca działania narodowych władz monetarnych oraz administrująca wspólnotowym systemem finansowym. Uznano, że funkcjonowanie jednolitego rynku wymaga wprowadzenia do obiegu wspólnej waluty. Integracja walutowa powinna uniezależnić rynek walutowy państw Unii od destabilizujących wpływów rynku międzynarodowego.

W lata 80-te Wspólnota Europejska wkroczyła z ważnym zadaniem przełamania kryzysu integracji. Jednym z osiągnięć tej dekady było przyjęcie w 1986 roku Jednolitego Aktu Europejskiego.

W tym też okresie przyjęto nowe państwa członkowskie: Grecję w 1981 oraz Hiszpanię i Portugalię w 1985 roku. Warto też odnotować – w 1985 roku – przewodniczącym Komisji Europejskiej został Jacques Delors.

Jednolity Akt Europejski, ogólnie ujmując, zakładał realizację rynku wewnętrznego do 1992 roku. Rozszerzył też cele i zadania EWG oraz ustanowił podstawy prawne do działalności prowadzonej już przez wspólnotę, ale nie przewidziane formalnie w Traktacie Rzymskim. Wprowadził m.in. zapisy na temat współpracy w dziedzinie polityki gospodarczej i walutowej, które zobowiązują państwa członkowskie do zapewnienia zgodności ich polityki ekonomicznej i walutowej we Wspólnocie, a szczególnie do wyrównania bilansów płatniczych oraz stabilności walutowej i cenowej. Przede wszystkim potwierdził jednak, że trzy składowe Wspólnoty stanowią jedną Wspólnotę Europejską, że przeprowadzają fuzję już nie tylko instytucji, ale całości procesów integracji, choć każda Wspólnota zachowuje swoją odrębność prawną.

Akt ten ustanowił procedurę ustawodawczą, na mocy której Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej będą stanowić prawa współdziałające ze sobą. System jednomyślnego podejmowania decyzji został ograniczony na korzyść decyzji podejmowanych większością kwalifikowaną, a regulacja wspólnego rynku stała się sprawniejsza, dzięki skuteczniejszej polityce harmonizacji praw narodowych w dziedzinach odnoszących się do wspólnego rynku [Lasok 1995].

W sferze politycznej lata 80-te i przełom 90-tych przyniosły w Europie zasadnicze zmiany. Trwający od wczesnych lat 80-tych, głównie w Polsce, a potem i w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej proces społeczny mający na celu zniesienie rządów komunistycznych, zakończył się sukcesem.

Objęcie władzy przez Gorbaczowa w Związku Radzieckim definitywnie położyło kres rządów reżimu i otworzyło nowe perspektywy ustrojowe Rosji i byłych krajów ZSRR.

W wielu państwach Europy Zachodniej odzwierciedliło się to zaprzestaniem działalności partii komunistycznych.

W wyniku tej sytuacji zmienił się punkt ciężkości w stosunkach międzynarodowych – zneutralizowało się zagrożenie ze strony Rosji, a zaakcentowało mocniej sprawy ekonomiczne i pogłębienie integracji w innych sferach.

Dnia 1 stycznia 1995 roku weszły w życie umowy o przystąpieniu kolejnych państw do Unii Europejskiej: Austrii, Finlandii i Szwecji (podpisane 24 czerwca 1994 roku). Tym samym Unia powiększyła się do 15 państw członkowskich.

W czerwcu 1993 roku na szczycie Rady Europejskiej w Kopenhadze wyrażono zgodę na przystąpienie w przyszłości do Unii Europejskiej krajów Europy Środkowej i Wschodniej, w tym Polski.

Traktat w sprawie Unii Europejskiej podpisany został w Maastricht 7 lutego 1992 roku, wszedł w życie 1 listopada 1993 roku. Jak już wcześniej wspomniano w tym opracowaniu, wprowadził dwa nowe filary współpracy:

- utworzenie systemu Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa (drugi „filar”),
- koordynację w zakresie Wymiaru Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych (trzeci „filar”).

Zgodnie z zapisami Traktatu dążeniem Unii Europejskiej jest zachowanie pokoju i wzmocnienie bezpieczeństwa międzynarodowego, rozwijanie i konsolidowanie demokracji oraz poszanowanie prawa, ze szczególnym uwzględnieniem praw człowieka i podstawowych wolności.

Dokument zapowiedział znaczne pogłębienie i rozszerzenie integracji ekonomicznej oraz objęcie integracją podstawowych spraw narodów i państw, spraw, które dotychczas były pilnie strzeżone przez narody jako atrybut ich suwerenności.

Traktat z Maastricht dokonał nowelizacji Traktatu o utworzeniu Wspólnoty Europejskiej poprzez wprowadzenie jednego z najważniejszych zapisów dotyczących norm funkcjonowania Unii Europejskiej, tj. artykułu 3b w sprawie zasady subsydiarności.

Problemy: polityczne, bezpieczeństwa, militarne oraz resortów sprawiedliwości, co prawda nie wchodzą w zakres właściwości Wspólnot Europejskich, ale zapowiedzi ich wprowadzenia, już po utworzeniu Unii Europejskiej (choć to Wspólnoty, a nie Unia są podmiotami prawa międzynarodowego), dało przesłanki ważnego procesu wyposażania Wspólnot i Unii w nowe uprawnienia ponadnarodowe, prowadzące – w pewnym stopniu – do koncepcji Europy federalnej.

Subsydiarność, choć wyrażona *explicite* dzięki Traktatowi z Maastricht, obecna była we Wspólnotach od początku ich funkcjonowania. Do roku 1980, w ujęciu dosłownym, nie była podnoszona we Wspólnotach. Po raz pierwszy otwarcie użyto pojęcia subsydiarności w kontekście toczącej się dyskusji prowadzącej do przedłożenia Raportu Leo Tindemansa w grudniu 1975 roku. Dyskusja dotyczyła zwiększenia efektywności i skuteczności działania Wspólnoty Europejskiej w aspekcie jej rozszerzenia i pogłębienia. Towarzyszyło jej rozważanie na temat podziału uprawnień między organy ponadnarodowe i narodowe.

Raport na temat Stanu Wspólnot Leo Tindemansa przewidywał w razie potrzeby „dwa tempa” dalszego rozwoju integracji. Ważne dla procesu federacji europejskiej były powszechne i bezpośrednie wybory do Parlamentu Europejskiego przeprowadzone w czerwcu 1979 roku w dziewięciu państwach członkowskich Wspólnoty Europejskiej.

W czerwcu 1983 roku została podpisana uroczysta, choć niewiążąca „deklaracja na rzecz Unii Europejskiej” – rozpoczął się wyraźny proces pogłębienia europejskiej integracji. W następnym roku Parlament Europejski przyjął projekt dokumentu o charakterze traktatu w sprawie utworzenia Unii Europejskiej, opracowany przez komisję pod kierownictwem A. Spinello.

Dokument ten mający stanowić swego rodzaju konstytucję europejską, opierał się na założeniach federalizmu i powoływał się na zasadę subsydiarności w sposób zamierzony i wyraźny. Proponowano w nim powierzyć – „zgodnie z zasadą subsydiarności” – instytucjom wspólnotowym uprawnienia niezbędne jedynie dla realizacji tych celów, których nie byłyby w stanie w sposób bardziej zadowalający zrealizować działające samodzielnie państwa członkowskie. Tekst ten był jednak tylko projektem, który nie wszedł w życie [Schloh 1998].

Kolejne działania na rzecz pogłębienia integracji wiążą się z obradami Rady Europejskiej w Mediolanie, gdzie podjęto uchwałę w sprawie zwołania konferencji rządowej w celu zmiany Traktatów Rzymskich (w celu dalszego pogłębienia i zacieśnienia współpracy). Efektem tego był wspomniany wcześniej Jednolity Akt Europejski (podpisany 17 lutego 1986 roku), który wszedł w życie dn. 1 lipca 1987 roku.

Głównym celem Jednolitego Aktu Europejskiego, jak podkreślono, była realizacja rynku wewnętrznego do 1992 roku. W sensie ustrojowym zasadnicze znaczenie JAE polegało na tym, że zapoczątkował on proces postulowany przez konstytucjonalistów – dający istotne podstawy do utworzenia Unii Europejskiej. W Akcie tym po raz pierwszy zasignalizowano pojęcie subsydiarności, jeszcze nie w sposób dosłowny, lecz intencjonalny. Wiązało się to z dziedziną ochrony środowiska. Akt po raz pierwszy wprowadził trzy nowe artykuły dotyczące ochrony środowiska naturalnego. Artykuł 130 r, ustęp 4 znowelizowanego wówczas Traktatu Rzymskiego stanowił, że „Wspólnota będzie podejmować działania dotyczące środowiska w takim zakresie, w jakim cele jego ochrony miałyby być lepiej zrealizowane na poziomie Wspólnoty niż na poziomie poszczególnych państw członkowskich” [Schloh 1998].

Jak widać nie użyto tu określenia „subsidiarności”, jednak art. 130 r wyrażał tendencję uprawnień instytucji wspólnotowych i był swoistym zwiastunem przyszłych norm prawnych w tej mierze.

Konferencję Międzyrządową w sprawie utworzenia Unii Europejskiej, Rada Europejska zwołała pod koniec 1990 roku. Jej zadaniem było zreformowanie Wspólnoty w celu zwiększenia efektywności jej działania. Następnie, Rada Europejska, w grudniu 1991 roku w Maastricht uchwaliła Traktat o Unii Europejskiej.

Dokument ten, zwany niekiedy wówczas „konstytucją europejską” nie oznaczał końca integracji. Przeciwnie, wywołał pakiet dalszych zagadnień do wdrożenia. Chodziło o dalsze umocnienie kompetencji Parlamentu Europejskiego, sposób podejmowania uchwał, system zmieniającego się co pół roku przewodnictwa Rady i o liczbę członków Komisji, ponadto o usprawnienie realizacji ostatniego etapu Unii Gospodarczej i Walutowej.

Chociaż w Maastricht jako celu Traktatu nie zapisano utworzenia Unii zorganizowanej na zasadach federacji, to jednak stworzenie w dalszej perspektywie federalnej struktury Wspólnot, z jednoznacznym, opartym na zasadzie subsydiarności podziale kompetencji, wydawało się realne.

Traktat z Maastricht oznaczał dalsze poważne wzmocnienie zasady ponadnarodowości. Realizacja Unii Walutowej prowadzi do zdecydowanej koncentracji decyzji w zakresie polityki pieniężnej i walutowej oraz obiegu pieniężnego, na szczeblu ponadnarodowym. Pieniądz jest głównym narzędziem regulowania gospodarki. Centralna kontrola w tym zakresie oznacza faktycznie kontrolę nad funkcjonowaniem całej gospodarki.

Obok podnoszenia efektywności, równie istotne w Traktacie z Maastricht stały się – autonomia, różnorodność oraz subsydiarność.

Subsydiarność pojmowana zgodnie z intencją, którą wyraził Jacques Delors w Parlamencie Europejskim w styczniu 1990 roku brzmi: subsydiarność powinna służyć trwałej, niezmiennej przeciwwadze dla naturalnej tendencji do centralizacji i kumulowania władzy.

4. Umocowanie prawne zasady subsydiarności

4.1. Wprowadzenie

Zasada subsydiarności, jako norma prawna, jak wcześniej zaznaczono, budziła wiele kontrowersji, a także trudności z jej zrozumieniem.

Kontekst jej zastosowania we Wspólnocie Europejskiej jest, z natury swojej sprzeczny, bowiem nakładają się tu dwa przeciwstawne zjawiska: z jednej strony pogłębiająca się integracja i oddanie części uprawnień rządów narodowych na rzecz organów unijnych, z więc pewnego rodzaju centralizacja decyzji, z drugiej strony – tendencje przeciwnie, dążenie do zachowania maksymalnej niezależności przez państwa członkowskie, a więc zmierzanie ku decentralizacji.

Biorąc pod uwagę, że procesy centralizacji i decentralizacji realizowane są przez te same organizmy – państwa członkowskie, w tym samym czasie i w obszarze tych samych zadań i celów, może to powodować pewne trudności z jej interpretowaniem.

Do katalogu prawa wspólnotowego zasada subsydiarności wprowadzona została przez Traktat w sprawie Unii Europejskiej, tj. Traktat z Maastricht. Wcześniej nie doszło do sformułowania takiego zapisu w prawie pierwotnym, gdyż dotychczasowy poziom harmonizacji prawa nie powodował konieczności tego rodzaju normy. Pogłębienie przez Traktat z Maastricht współpracy o nowe obszary, spowodowało znaczne zacieśnienie współdziałania, poszerzało kompetencje organów Wspólnoty, wprowadził nowe pojęcie „Unii” oraz w wyższym stopniu koordynację podejmowanych przedsięwzięć o charakterze ponadnarodowym.

4.2. Zapisy zasady subsydiarności w dokumentach

Jak wspomniano wcześniej, po raz pierwszy do subsydiarności odwołano się w Jednolitym Akcie Europejskim. Wprowadził on artykuł 130 r dotyczący ochrony środowiska naturalnego, który stanowił załączek, przesłankę do subsydiarności.

Kluczowe jednak znaczenie dla uregulowania prawnego zasady subsydiarności ma nowelizacja prawa pierwotnego dokonana przez Traktat w sprawie Unii Europejskiej, tj. **Traktat z Maastricht (podpisany 7 lutego 1992 roku), w postaci wprowadzenia art. 3b.**

Zapis art. 3b brzmi następująco:

„Wspólnota działa w ramach uprawnień przyznanych jej niniejszym Traktatem i celów w nim wyznaczonych.

W zakresie, który nie podlega jej wyłącznej kompetencji, Wspólnota podejmuje działania, zgodnie z zasadą subsydiarności, tylko wówczas i tylko w takim zakresie, w jakim cele proponowanych działań nie mogą być zrealizowane w sposób wystarczający przez państwa członkowskie, natomiast z uwagi na skalę lub skutki proponowanych działań, mogą zostać lepiej zrealizowane przez Wspólnotę.

Żadne działanie Wspólnoty nie wykroczy poza to, co jest konieczne do osiągnięcia celów określonych w niniejszym Traktacie.” [Doliwa-Klepacki 2000]

Odwołanie do zasady subsydiarności wpisano również w Preambule do w/w Traktatu z Maastricht, gdzie zapisano:

„Kontynuować proces tworzenia coraz ściślejszego związku pomiędzy narodami Europy, w którym decyzje podejmowane są na szczeblu jak najbliższym obywatelowi, zgodnie z zasadą subsydiarności.”

Ponadto, w Tytule „Postanowienia Wspólne” w/w Traktatu z Maastricht, w art. A zapisano:

„Niniejszy Traktat wytycza nowy etap w procesie tworzenia coraz ściślejszego związku pomiędzy narodami Europy, w którym decyzje podejmowane są na szczeblu jak najbliższym obywatelowi”.

Art. B, w/w Traktatu z Maastricht, z kolei, stanowi:

„Cele Unii będą osiągnane w oparciu o niniejszy Traktat, zgodnie z przewidzianymi w nim warunkami i harmonogramem, z poszanowaniem zasady subsydiarności zdefiniowanej w art.3 b Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską” [Doliwa-Klepacki 2000].

Realizacja zasady subsydiarności odbywa się głównie na podstawie zapisów w „Protokole w sprawie zastosowania zasad subsydiarności i proporcjonalności” załączonym do Traktatu Amsterdamskiego (pod-

pisany 2 października 1997 roku, wszedł w życie 1 maja 1999 roku). Protokół ten zawiera wykładnię stosowania zasady subsydiarności. Czytamy w nim:

„Wysokie Umawiające się Strony, pragnąc zapewnić, aby decyzje były podejmowane jak najbliżej obywateli Unii, uzgodniły następujące postanowienia:

1. Przy wykonywaniu przyznanych im kompetencji każda instytucja będzie zapewniać przestrzeganie zasady subsydiarności. Będzie także zapewniać przestrzeganie zasady proporcjonalności, zgodnie z którą żadne działanie Wspólnoty nie może wykraczać poza to, co jest niezbędne dla osiągnięcia celów Traktatu.
2. Przy stosowaniu zasady subsydiarności i zasady proporcjonalności przestrzegane będą ogólne postanowienia i cele Traktatu, w szczególności dotyczące pełnego zachowania *acquis communautaire* i równowagi instytucjonalnej.
3. Kryteria, o których mówi ustęp 2 artykułu b 3b Traktatu będą miały zastosowanie do dziedzin, w których Wspólnota nie posiada wyłącznej kompetencji. Zasada subsydiarności wskazuje, w jaki sposób kompetencje te mają być realizowane na poziomie wspólnoty.

Subsydiarność ma charakter dynamiczny i powinna być stosowana w świetle celów określonych w Traktacie. Dlatego dopuszcza ona rozszerzenie zakresu działania Wspólnoty w granicach jej kompetencji, gdy wymagają tego okoliczności i zawężenia tego zakresu czy nawet zaprzestania takich działań wtedy, gdy nie są już one zasadne.

4. [...]
5. Aby działanie Wspólnoty było usprawiedliwione, muszą być spełnione obydwa wymogi zawarte w zasadzie subsydiarności: cele proponowanego działania nie mogą być w sposób zadowalający osiągnięte za pomocą działań samych Państw Członkowskich w ramach ich systemów konstytucyjnych i dlatego mogą być w sposób lepszy osiągnięte w wyniku działania Wspólnoty.

Następujące wskazówki będą wykorzystywane przy badaniu, czy zostały spełnione wyżej wymienione warunki:

- przedmiotowe zadania wiążą się z takimi kwestiami wykraczającymi poza granice jednego państwa, które nie mogą być w sposób wystarczający uregulowane przez Państwa Członkowskie,
- działania samych Państw Członkowskich lub brak działania Wspól-

noty stałyby w sprzeczności z wymogami Traktatu lub w inny sposób istotnie naruszyłyby interesy Państw Członkowskich,

- działania na poziomie Wspólnoty przyniosłyby oczywiste korzyści z uwagi na ich rozmiar lub efekty w zestawieniu z działaniem samych Państw Członkowskich.

6. [...]

7. Przy pełnym zachowaniu prawa wspólnotowego, należy podjąć starania celem respektowania krajowych uregulowań oraz organizacji i funkcjonowania systemów prawnych Państw Członkowskich” [Milczarek (red.) 1998]

8–13 [...]

Wspólnota Europejska dokonywała kolejnych analiz i prób doskonalenia stosowania zasady subsydiarności. Szczególne znaczenie w tym względzie miały:

- wnioski Rady Europejskiej z Birmingham z 16 października 1992 roku,
- wytyczne przyjęte na posiedzeniu Rady Europejskiej w Edynburgu w grudniu 1992 roku,
- porozumienie zawarte 25 października 1993 roku między trzema instytucjami wspólnotowymi: Parlamentem, Radą Unii Europejskiej i Komisją Europejską.

Stanowisko Rady Europejskiej w sprawie stosowania zasady subsydiarności, podjęte w Edynburgu zwraca uwagę na to, że art. 3 b Traktatu w sprawie Unii Europejskiej zawiera trzy podstawowe elementy:

- wyznaczenie ściśle określonych ram działania dla Wspólnoty,
- określenie obowiązku udzielenia odpowiedzi na pytania: Czy zachodzi potrzeba podejmowania działań przez Wspólnotę? (Dotyczy to dziedzin nie podlegających wyłącznej kompetencji Wspólnoty). Czy pewien zakres odpowiedzialności może przypaść instancji niższej, czy też powinna go przejąć federacja?
- Określenie obowiązku udzielenia odpowiedzi na pytanie: Jak dalece ma sięgać zaangażowanie Wspólnoty i jaki charakter ma mieć podjęte przez nią działanie? a więc jakie mają zostać zastosowane środki konieczne.

Te trzy elementy prawnej wykładni zasady subsydiarności obejmują trzy wyraźnie sformułowane koncepcje prawne:

- zasad przypisanych kompetencji, polegająca na tym, że Wspólnota może podejmować działania jedynie wtedy, gdy ma do tego kompetencje. Zasada ta oznacza, że regułą są kompetencje państwa, a kompetencje Wspólnoty stanowią wyjątek;
- zasada subsydiarności rozumiana w ściśle prawnym znaczeniu, polegająca na tym, że Wspólnota może podejmować działania tylko wówczas, gdy cele proponowanych działań mogą być lepiej zrealizowane przez Wspólnotę, niż na poziomie poszczególnego państwa członkowskiego;
- zasada proporcjonalności, polegająca na tym, że środki, które mają zostać użyte przez Wspólnotę muszą być proporcjonalne do założonego celu.

Traktat o Unii Europejskiej zdefiniował wyżej wymienione zasady w sposób bezpośredni i nadał im nowe znaczenie z punktu widzenia prawa przez określenie ich, w art. 3b, jako generalnych zasad prawa obowiązującego we Wspólnocie.

Z powyższego wynika, że filozofia subsydiarności, zachowując dziedzictwo wieków wcześniejszych, znalazła kontynuację w całym powojennym procesie integracyjnym. Nadanie subsydiarności rangi normy europejskiej otworzyło jednak nowy etap budowy struktur politycznych i społecznych, w którym wspomagająca rola instancji wyższych zyskała szczególny wymiar.

O dużym znaczeniu zasady subsydiarności świadczy ponadto fakt, że została ona przytoczona w Preambule Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej.

Według tego unormowania wszystkie przepisy Karty Praw Podstawowych dotyczą ogółu podmiotów wspólnotowych, które mają przy ich stosowaniu brać pod uwagę omawianą zasadę. Muszą oni kierować się nią by w ten sposób, nie tylko doprowadzić do poszanowania praw określonych w tym akcie, ale również rozpowszechniania ich wśród obywateli wspólnoty i innych podmiotów.

5. Podsumowanie

Opisane w aktach prawnych Unii Europejskiej procedury, skomplikowane ale precyzyjnie pomyślany tryb podejmowania decyzji, oparty na kompromisach uwzględniających interesy i poszanowanie narodowej tożsamości państw członkowskich świadczy o wadze, jaką w Unii Europejskiej przywiązuje się do demokratycznych reguł postępowania przy realizacji wspólnych zadań i celów.

Zasada subsydiarności stanowi podstawową gwarancję takiego działania.

Jest naturalne, że przekazywanie części suwerenności i możliwości decydowania we własnych sprawach na rzecz instytucji unijnych nie odbywa się z aprioryczną akceptacją, bez oporów. Taka wstrzeźliwość dotyczy przede wszystkim nurtów narodowościowych w poszczególnych krajach, dla których „racja stanu” implikuje twardą walkę o własne państwowo-narodowe interesy. Można zrozumieć takie postawy, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę ewentualność, że własne państwo mogłoby zostać przegłosowane w czasie procedur decyzyjnych i zmuszone do zaakceptowania decyzji, które są sprzeczne z jego interesami narodowymi. To wywołuje dyskomfort. Żaden rząd nie przyjmuje tego z ochotą, nawet jeżeli stwarza to okazję do obarczenia unijnych partnerów z Rady i Komisji Europejskiej współodpowiedzialnością za niepopularne decyzje.

Z drugiej strony dobrowolne przystąpienie do Unii Europejskiej, będącej już dzisiaj strukturą z wyraźnymi elementami federalnymi (instytucje centralne – Bank Centralny, Trybunał Sprawiedliwości, Rada Europejska, Komisja Europejska), następuje w konkretnym i jasno określonym celu – podwyższenia dobrobytu i poziomu cywilizacyjnego danego państwa i jego obywateli. To z kolei jest do osiągnięcia tylko poprzez zintegrowane, wspólne działanie i sprawną koordynację.

Wypracowywanie kompromisów jest drogą żmudną i wyboistą, ale dzięki nim Unia osiąga własną spójność, planowane cele i skuteczność działania.

Czas jednak nie stoi w miejscu, Europa rozwija się i stoi przed nowymi wyzwaniami: pogłębieniem integracji i dalszym rozszerzeniem Wspólnoty, a także sprostaniu rywalizacji globalnej. Pojawiają się więc pytania jak dalek koordynować tak dużym i różnorodnym organizmem? Zagadnienia te zajmują polityków unijnych, rozważane są dalsze reformy instytucji unijnych.

Stawiane są pytania o dalszy kształt ustrojowy Europy, a także jak idea subsydiarności wpisować się będzie w ten kształt. Toczą się dyskusje: jak urządzić Unię, by spełniała funkcje, które w dzisiejszym świecie przekraczają możliwości państwa narodowego, a jednocześnie nie zaprzepaścić jego największego kapitału – demokratycznej legitymizacji, czyli bliskości do obywateli. Pojawia się też pytanie o przyszłość państwa narodowego. Pojęcia „konstytucji europejskiej” czy „federacji”, którymi posługują się dziś mężowie stanu, są podobnymi „opakowa-

niami”, w których próbuje się przekazać opinii publicznej mniej lub bardziej przejrzyste odpowiedzi na te pytania.

Mimo głosów sceptyków, należy przyznać, że Unia Europejska jest zintegrowaną wspólnotą gospodarczą. Jest wspólnotą, która w coraz większym stopniu łączy prawo europejskie. Choć może nie być dobra w planowaniu bezpieczeństwa czy zdobywaniu mocarstwowej pozycji, Unia sama przecież stanowi wspólnotę bezpieczeństwa – jako grupa państw, w której nie do pomyślenia jest rozwiązywanie sporów środkami innymi niż pokojowe. Ponadto, kolejne państwa kontynentu europejskiego chcą się do Unii przyłączyć. Chociaż Unia Europejska nie jest demokracją bezpośrednią, stanowi wspólnotę państw demokratycznych.

Dyskusja na temat ustroju Unii Europejskiej będzie trwała. Przy wszystkich różnicach zdań, wyłaniają się generalne, wypracowane latami i ugruntowane zasady, którymi kieruje się Unia jako struktura. Są nimi:

- polityczna autonomia i samorządność zrzeszonych krajów;
- rozwiązywanie konfliktów pomiędzy krajami drogą wzajemnej akceptacji rozstrzygnięć i obyczajów obowiązujących między zainteresowanymi stronami, drogą negocjacji i osiągnięcia konsensusów przy współdziałaniu i zaangażowaniu wszystkich członków stron, w przeciwieństwie do stosowania rozwiązań za pomocą siły lub władzy, jak to się praktykuje w systemach scentralizowanych;
- taki podział władzy w obrębie systemu na każdym jej poziomie – federalnych instytucji, krajów, regionów, które dysponują adekwatnymi środkami finansowymi i prawnymi do rozwiązywania na tymże poziomie swoich własnych problemów;
- stosowanie zasady subsydiarności, jako nie tylko zwiększającej skuteczność, lecz także zwiększającej przejrzystość i wzajemną kontrolę przez równowagę.

Subsydiarność jest wpisana trwale i na pewno pozostanie pojęciem zasadniczym w funkcjonowaniu Europy.

Proces integracji w kierunku federalizmu jako kombinacji jedności i różnorodności z włączoną w ten proces zasadą subsydiarności, powinien ustanowić optymalne rozwiązanie ustroju europejskiego bez konieczności sięgania po rozwiązania centralistyczne. Dalsza, właściwa interpretacja tej zasady w kontekście wzmacniania mechanizmów współpracy powinna stać się obiektem zainteresowania władz Unii

Europejskiej, podobnie jak to miało miejsce podczas, wspomnianego wcześniej, szczytu w Edynburgu. Sprawa ta jednak wykracza poza zakres tego opracowania.

Należy mieć nadzieję, że najważniejsze cele, jakimi są: wspólna, bezpieczna, przyszła Europa oraz jej wzmocnienie jako ważnego ośrodka ekonomicznego, prowadzi będą do optymalnego rozwiązania, które sprosta oczekiwaniom wszystkich państw i społeczeństw Europy.

Abstract

The study concerns the origin of introducing a legal principle to the European Union law that is the principle of subsidiarity, related to the auxiliary function of authority in democracy. The idea of subsidiarity, although present in European democracy since the creation of European Communities as a binding legal norm, was explicitly expressed in article 3b of the Treaty of Maastricht in 1997. The article describes the idea of subsidiarity in European democracy and presents the development of the subsidiarity term from a historical perspective: from its origins i.e. the organisation of state in Ancient Greece, through modern concepts (philosophers of politics – J.Althusius, T.Hobbes, J.Locke) and the understanding of subsidiarity in the teaching of the Catholic church. Further, the issue of how the subsidiarity concept has developed since World War II is being discussed.

The article includes the description of the subsidiarity principle legal authority in union documents. The attention is paid also to introducing the regulation of the subsidiarity principle to the Preamble to the Charter of Fundamental Rights, strictly linked with the Reform Treaty signed in December 2007. The Charter has been binding from January 1, 2009 after the ratification of the Treaty by all EU member states.

The article ends with a discussion on the future of the European Union system.

Bibliografia

- Millon-Delsol Ch., 1998. *Zasada subsydiarności – założenia, historia, problemy współczesne* [w:] D. Milczarek (red.), *Subsydiarność*, Warszawa.
- Schloh B., 1998. *Subsydiarność w załączku – uregulowania i kompetencje Rady Europy* [w:] D. Milczarek (red.), *Subsydiarność*, Warszawa.
- Bokajło W. (red.), 1998. *Federalizm. Teorie i koncepcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Hueglin Thomas O., 1994. *Federalizm, Subsidiarity and the European Tradition*, 2 nd ECSA World Conference, Bruxelles.
- McKay D., 1994. *On the origins of Political Unions: the European Case*, 2 nd ECSA World Conference, Bruxelles.

Historia doktryn politycznych i prawnych, 1979. PWN, Warszawa.

Lasok D., 1995. *Zarys prawa Unii Europejskiej*, TNOIK, Toruń.

Doliwa-Klepacki Z., 2000. *Integracja Europejska*, Wyd. Temida, Białystok.

Milczarek D. (red.), 1998. *Subsydiarność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Magdalena Byczkowska

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kobiety i stereotypy oraz różne style zarządzania zasobami ludzkimi

1. Wstęp

Jedna z teorii dotyczącej zjawiska, jakim jest stereotyp brzmi: „(...) nierówność, będąca efektem różnicy płci, oznacza dominację jednej płci nad drugą. W naszym obszarze kulturowym (półkula zachodnia) mężczyźni dominują nad kobietami, wykorzystując zestaw działań (praktyk) nacechowanych płciowo (*gendered*). Te działania są popierane i usprawiedliwane za pomocą stereotypów o kobiecej słabości i wyższości mężczyzn. Stereotypy te umożliwiają mężczyznom dominowanie nad kobietami bez poczucia winy oraz ugruntowują sytuację podporządkowania się kobiet [Dogger 1996, s. 22].

W związku z przedstawioną powyżej teorią kobietom jest niezwykle trudno osiągnąć sukces. Zarówno w życiu zawodowym, a także i prywatnym. Kobiety są stale narażone na postrzeganie ich przez pryzmat głęboko zakorzenionych stereotypów. Stereotypy mają ogromny wpływ na opinię społeczeństwa, często definiujemy określoną osobę przez pryzmat stereotypów. Np. stereotyp mężczyzny, który jest głową rodziny, czy stereotypizacja zawodowa np.: tylko kobiety pracują w przedszkolach jako przedszkolanki. Czy ktoś słyszał o mężczyznach pracujących jako wychowawcy w przedszkolach z dziećmi? Nawet nie ma odpowiedniej odmiany tego zawodu – „przedszkolarz”? Kobiety na polskim rynku pracy muszą często zmagać się z takim przeciwnościami losu jak to, że są głównie postrzegane, jako osoby zajmujące się

prowadzeniem domu i wychowywaniem dzieci, a kariera zawodowa nie jest dla nich tak samo istotna jak dla mężczyzn. Oczywiście nieprawdą jest, iż kobiety nie chcą osiągać wysokich prestiżowych stanowisk, lecz właśnie bariery i ograniczenia, do których zaliczają się bez wątpienia stereotypy, bardzo im w tym przeszkadzają, a czasem i uniemożliwiają. Dlatego też należy walczyć ze wszechobecnymi stereotypami i zmieniać podejście całego społeczeństwa już od najmłodszych lat, oczywiście jest to związane nie tylko z wychowaniem w domu, lecz także ze zmianami w programach edukacyjnych, w których można się doszukać wielu przykładów chociażby związanych ze stereotypizacją ról zawodowych. Artykuł ten ma na celu ukazanie złożoności zjawiska, jakim jest postrzeganie wielu aspektów życia przez pryzmat stereotypów oraz przedstawienie, jaki wpływ mają stereotypy na zarządzanie zjawiskami ludzkimi. W trzecim punkcie została poruszona tematyka różnych stylów zarządzania, jaki charakteryzuje kobiety i mężczyzn, artykuł kończy podsumowanie.

2. Kobiety i stereotypy w zarządzaniu

Stereotypy ogrywają bardzo dużą rolę w naszej świadomości. Często dokonując ważnych życiowych wyborów bądź sądów, kierujemy się głębokoboko zakorzenionymi stereotypami Adam Schaff, proponując swoją wyczerpującą definicję stereotypu, stwierdza, że jest to sąd wartościujący (negatywny lub pozytywny), połączony z przekonaniem i wykazujący następujące cechy charakterystyczne:

- a) jego przedmiotem są przede wszystkim jakieś grupy ludzi (rasowe, narodowe, klasowe, polityczne, zawodowe, grupy płci itp.) oraz wtórne – społeczne stosunki między nimi (np. stereotyp rewolucji),
- b) jego geneza jest społeczna, tzn. jest przekazywana jednostce jako wyraz opinii publicznej przez rodzinę środowisko w drodze wychowania, niezależnie od doświadczenia osobistego jednostki,
- c) zawsze związany jest z określonym ładunkiem emocjonalnym (negatywnym lub pozytywnym),
- d) jest bądź sprzeczny całkowicie z faktami, bądź częściowo z nimi zgodny, stwarzając pozory całkowitej prawdziwości swych treści,
- e) jest długotrwały i odporny na zmiany, co wiąże się z niezależnością stereotypu od doświadczenia i jego ładunkiem emocjonalnym,
- f) wyżej wymienione cechy umożliwiają pełnienie przez stereotyp

funkcji społecznej, polegającej na obronie akceptowanych przez społeczeństwo czy grupę wartości i ocen, których internalizacja, jako obowiązkowej normy społecznej, jest warunkiem integracji jednostki z grupą,

- g) stereotyp jest zawsze związany ze słowem – nazwą (lub wyrażeniem składającym się z większej liczby słów), które stanowi impuls aktywizujący w określonej sytuacji treści stereotypu,
- h) nazwa, z którą wiąże się stereotyp, najczęściej służy również, jako nazwa odpowiedniego pojęcia, co prowadzi do mistyfikacji stereotypu jako odmiany pojęcia, choć różnią się one zasadniczo zarówno pod względem funkcji (społeczna i poznawcza), jak też pod względem leżącego u jej podstaw procesu tworzenia odpowiednich sądów [Schaff 1981, ss. 115–116 za: Desperak s. 65].

Stereotyp jest zarówno strukturą poznawczą, jak i pragmatyczną, tzn. elementem leżącym u podstaw ludzkiego działania. Przekazywany jest jednostce przez społeczeństwo, przede wszystkim wskutek oddziaływania otoczenia społecznego. Ogromną rolę w rozpowszechnianiu stereotypów mają obecnie środki masowego komunikowania [Schaller 1999, w: Mackine, Hamilton, Susskind, Roselli (red), za: Desperak, s. 65].

Oprócz poznawczej, stereotypy pełnią także inne funkcje. Należą do nich:

- funkcja integrująca społecznie – quasi-religijna funkcja spójnika grupy, realizująca się spontanicznie w toku uczenia się przez dziecko mowy ojczystej, później zaś umacnia się wskutek dążności do zintegrowania się ze społeczeństwem bądź grupą,
- funkcja obronna – swoiste przedłużenie funkcji integracyjnej, mechanizm dysonansu poznawczego powoduje, że umysł człowiek „impregnuje się” na niewygodną informację, uciekając przed niechcianą wiedzą do stereotypów, w efekcie powstaje zjawisko tzw. „zamkniętego umysłu”,
- funkcja ideologiotwórcza,
- funkcja polityczna [Tamże, s. 124 i nn.].

Analiza stereotypów z perspektywy uprzedzeń i dyskryminacji wymaga dokładnego rozróżnienia między pokrewnymi pojęciami i wzajemnie się uzupełniającymi zjawiskami. Stereotypy są pewnym zestawem przekonań, uprzedzenia – postawą, dyskryminacją nieuzasadnionym, wybiórczym zachowaniem wobec członków stereotypizowanej

grupy [Dovidio, Brigham, Johnson, Gertner w: Macerae, Stangor, Hewstone 1999, s. 227].

W budowaniu społecznego wizerunku płci społecznej ogromną rolę ogrywają stereotypy. Większość z nich charakteryzuje się uniwersalizmem i ponadczasowością. Przekazywane są z pokolenia na pokolenie, za pośrednictwem religii, tradycji, języka, a także i mediów.

Stereotypy płci są elementem myślenia potocznego, zdroworozsądkowego, należy założyć, że: „mężczyźni są aktywni, a kobiety pasywne, chłopcy wdają się w bójki, a dziewczynki brzydzą się walką wręcz, żona jest podporą, a mąż autorytetem, ojciec kieruje się słusznością, a matka sercem, pisarze tworzą śmiałe syntezy, a pisarki wiernie odmalowują detal, itp.” [Hołówka, *Wstęp*]

Kobietom przypisywane są takie cechy jak: zależność, kruchość, mała odporność na ból, nieagresywność, brak chęci rywalizacji, orientacja wewnętrzna, ukierunkowanie na reakcje międzyludzkie, empatia, wrażliwość, ofiarność, subiektywizm, intuicja, podległość, receptywność, nieumiejętność podjęcia ryzyka, emocjonalna labilność i opiekuńczość [Bardwick, Douvan 1982]; a także przeciętność, ograniczenie, drobiazgowość nieśmiałość, lenistwo, lekkomyślność, służalczość [de Beauvoir 1972, t. II, s. 434].

Kobiety postrzegane są jako bliższe naturze dalsze od kultury niż mężczyźni [Ostner 1983– 1984]. Popularny też jest mit „wiecznej kobiecości” [de Beauvoir 1972, t. I, s. 35; Friedan 1982].

Każde społeczeństwo ma swoją własną teorię natury kobiecej. Typowo polski jest stereotyp tzw. „Matki – Polki”, choć zawiera elementy wspólne ze stereotypem kobiecości spotykanym na obszarze kultury zachodnioeuropejskiej. Stereotypy płci obecne w innych kulturach bywają krańcowo różne. Np. mieszkańcy wyspy Manus twierdzą, że tylko mężczyźni potrafią bawić się z dziećmi, u Mundugumorów natomiast agresja i brak opiekuńczych cech osobowości z cechami równie pożądanymi u kobiet, jak u mężczyzn, zaś w plemieniu Tchambul to kobieta powinna być dominującym obiektywnym, rządzącym partnerem, a mężczyzna osobą mniej odpowiedzialną i emocjonalnie zależną [Mead 1986, t. 3].

Postrzeganie kobiet stereotypowo może mieć negatywne skutki na szanse zawodowe kobiet. Przekonanie o braku inicjatywy, zależności od innych ludzi, także powszechność postrzegania kobiet, jako związanych z rodziną, domową sferą, mimo że w rzeczywistości są one aktywne zawodowo. Teza o emocjonalności kobiet powoduje przekonanie, że

nie można im powierzać stanowisk związanych z odpowiedzialnością. Powszechnie uważa się, że pracujące kobiety są mniej dyspozycyjne i mają tendencję do częstych nieobecności w pracy [Nicholson 1977]. Uważa się również, że kobiety nie pracowałyby gdyby nie były ekonomicznie do pracy zmuszone, bardziej niż mężczyźni zadowolone są z pracy, która nie jest intelektualnie wymagająca, w mniejszym stopniu przywiązują wagę do samorealizacji w pracy, mniej zainteresowane są awansowaniem, a także są mniej kompetentne niż mężczyźni [Strykowska 1992, s. 41]. Sposób postrzegania pracujących kobiet przypomina sposób, w jaki postrzegane są grupy mniejszościowe (tokenism¹). W efekcie są one uważane przez pracowników za mniej odpowiedzialne. W miejscu pracy oczekuje się od kobiet, by ich zachowanie nie odbiegało od stereotypów, aby były bardziej opiekuńcze, sympatyczne i lojalne niż byłby mężczyzna wykonujący ta samą pracę. Można wyróżnić trzy rodzaje uprzedzeń poznawczych w stosunku do pracy kobiet [Strykowska 1992, s. 41]:

- a) stereotyp związany z płcią lub uprzedzenie oparte na socjalizacji,
- b) uprzedzenie atrybucyjne,
- c) uprzedzenie służące samemu sobie (*self-servicing biases*).

Przykładem oczekiwań wobec roli zawodowej kobieta jest np. stanowisko sekretarki. Stereotyp dotyczy głównie wyglądu sekretarki, czyli: atrakcyjna, dobrze zorganizowana, pełna energii, inteligentna, taktowna, wydajna, zadbana i bystra². W ogłoszeniach prasowych niemal zawsze definiuje się wiek kandydatki- rzadko on przekracza trzydzieści pięć lat. Sekretarka idealna jest lojalna, posłuszna i sumienna, wspiera wszystkie działania szefa, który zawsze może na nią liczyć. Oczekuje się tylko od niej sumiennego spełniania swych obowiązków służbowych, ale również załatwiania prywatnych spraw szefa, robienia zakupów, itp. Mimo nieograniczonego zakresu obowiązków, jej rola nie wymaga jakichkolwiek inwencji. Nie wolno jej nigdy „wiedzieć lepiej”, jej celem jest „stanie się niezbędnym elementem wystroju biura” [Tamże].

Zestawienie stereotypów kobiety i mężczyzny, jako pracowników [Kranas 2003, s. 370] pokazuje różnicę oczekiwań stawianych obu płciom przez rynek pracy:

¹ Zjawisko posługiwania się przykładem sytuacji członka mniejszości dla udowodnienia, że ta mniejszość nie jest dyskryminowana.

² Cechy wymienione w ogłoszeniach prasowych [za:] G. Greer, *The Female Eunuch*, Pałacy, ST Albinos 1976, s. 124.

- mężczyźni pracują, aby zapewnić utrzymanie rodzinie, kobiety wyłącznie po to, by możliwe było odkładanie pieniędzy;
- mężczyźni silnie angażują się w swą pracę, natomiast kobiety porzuciłyby ją, gdyby sytuacja im na to pozwoliła;
- mężczyznom bardziej niż kobietom zależy na sukcesie w pracy zawodowej;
- mężczyźni bardziej niż kobiety dążą do tego, by ich praca była dla nich znacząca;
- kobiety łatwiej niż mężczyźni zadowolają się pracą mało absorbującą intelektualnie;
- kobiety przywiązują większą wagę niż mężczyźni do warunków, w jakich odbywa się praca.
- kobiety przywiązują większą wagę niż mężczyźni do społecznych i emocjonalnych aspektów pracy.

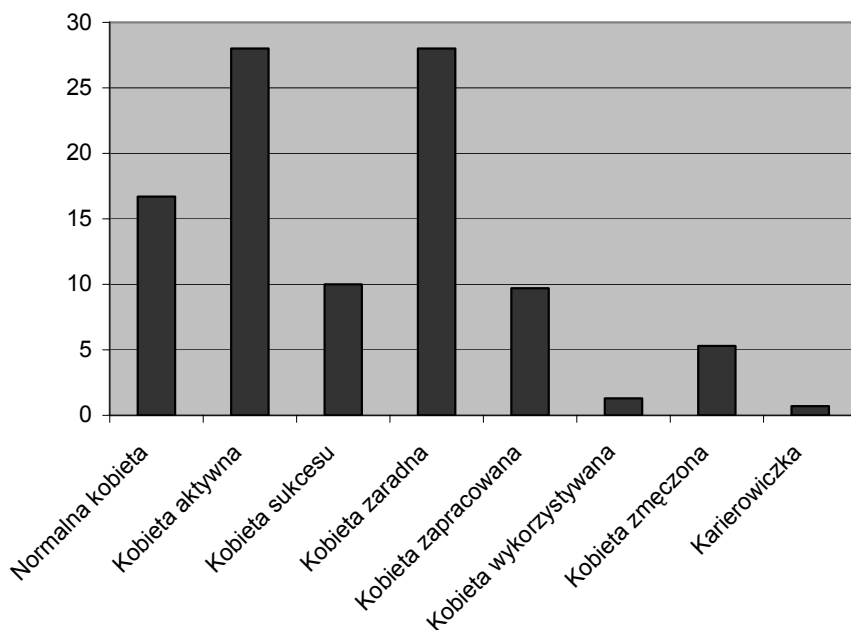
Badania na ten temat wskazują jednoznacznie na fałszywy charakter większości stereotypów dotyczących kobiet, jako pracowników. Okazuje się, że kobiety tak samo jak mężczyźni pragną awansu i tak samo zależy im na możliwościach zawierania przyjaźni w pracy oraz odpowiednich kompetencjach i zaangażowaniu przełożonych [Kranas 2003, s. 370]. Postawy kobiet i mężczyzn wobec niezależności w pracy nie wykazują różnic, podobnie jest z własną samooceną w stosunku do wyższych wymagań stawianych im jako pracownikom i zwiększenia poziomu odpowiedzialności [Agassi 1982, za: Dex 1988, ss. 153–154]. Stereotyp częstych absencji, związanych z chorobą i opieką nad dziećmi też nie znajduje oparcia w faktach³.

Stereotypowe wyobrażenia Polaków na temat roli kobiety są dość tradycyjne. Po wojnie propagowano obraz kobiety na traktorze, potem kobiety kierującej budową Dworca Centralnego. Równocześnie lansowano obraz kobiety jako kapłanki domowego ogniska, matki, co najmniej trójki dzieci. Spinała te obrazy klamra najwyższej oceny, która uzyskiwała ta spośród kobiet, która z sukcesem łączyła obie role [Titkow 1993, s. 290]. Propaganda oficjalna lansowała na zmianę, w zależności od polityki zatrudnienia, hasła aktywizacji zawodowej kobiet i ich powrotu do domu.

³ Spośród badanych przez S. Dzięcielską-Machnikowską łódzkich bezrobotnych 40,2% nie korzystało w ostatnim roku pracy z ani jednego dnia zwolnienia, S. Dzięcielska-Machnikowska. *Co myślą bezrobotne kobiety*, dz.cyt., s. 54.

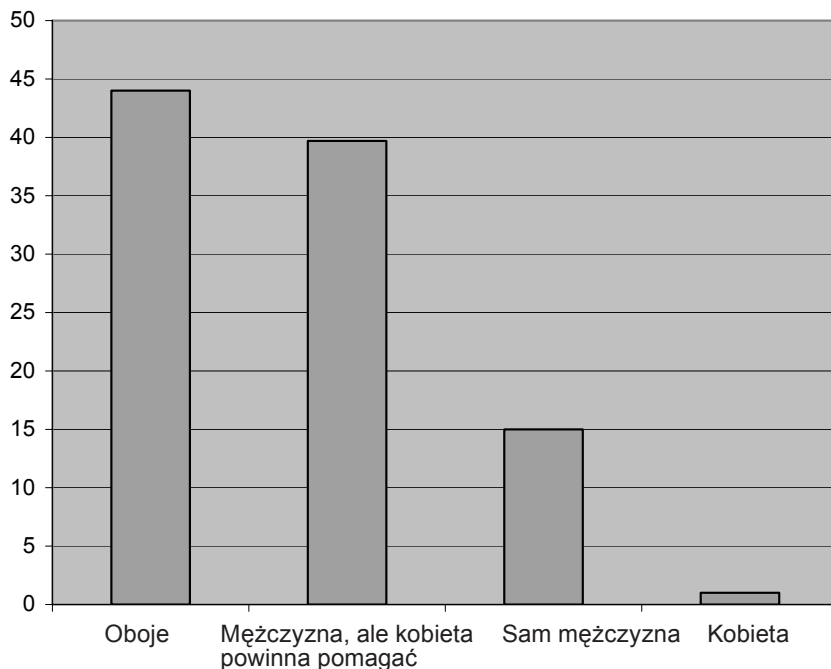
W ostatniej dekadzie pojawił się nowy element: stereotyp kobiety bezrobotnej. Powszechna w naszym społeczeństwie wizja bezrobotnej kobiety to stereotyp gospodyni domowej i matki, osoby zatroskanej losem rodziny i zajmującej się dziećmi oraz gospodarstwem domowym, łatwiej niż mężczyzna przystosowującej się do sytuacji bezrobocia i bardziej odpornej psychicznie niż mężczyzna, ale pozbawionej inicjatywy [Reszke 1995a]. Stereotypy dotyczące kobiecości i męskości przyswajane są w toku pierwotnej socjalizacji, poprzez język, literaturę, prasę, filmy, radio i telewizję [Reszke 1995b]. Badanie opinii publicznej w województwie łódzkim pokazuje, że blisko 90% ankietowanych hasło kobieta pracująca kojarzy się dobrze, a tylko, co dwudziesty respondent ma złe skojarzenia z tym terminem. Pytano również, które określenia najbardziej pasują do kobiety pracującej. Najwięcej osób (28%), taką kobietę określa mianem zaradnej i aktywnej, 16,7% uważa taką kobietę za osobę normalną. Co dziesiąty respondent postrzega pracującą kobietę jako zmęczoną albo kogoś, kto odniósł sukces. Uwagę należy zwrócić, że nikt nie postrzega kobiety, jako osoby pełniącej funkcje kierownicze. W badaniu opinii publicznej spytano również o to, kogo woleliby mieć za szefa. Jedynie 17,7% wskazało kobietę przy ponad 30% wskazań na mężczyznę. Blisko połowa ankietowanych twierdzi, że jest im obojętne, jakiej płci byłby jego szef.

Badanie opinii publicznej w województwie łódzkim N=300



Respondenci na pytanie dotyczące tego, czy i w jakich okolicznościach kobiety powinny pracować. 58% respondentów uważa, że kobiety posiadające dzieci powinny wykonywać tylko pracę dodatkową w stosunku do pracy w domu i opieki nad potomstwem. Co piąty respondent twierdzi, że matki w ogóle nie powinny podejmować pracy zawodowej, a 15% jest zdania, że wszystkie kobiety bez względu na okoliczności powinny pracować. Najmniej osób (5%) jest zdania, że w żadnych okolicznościach kobieta nie powinna podejmować pracy zawodowej. Warto zwrócić uwagę, iż tylko w województwie łódzkim tak duży odsetek ankietowany opowiada się za wykonywaniem przez matki pracy wyłącznie dodatkowej, w przypadku innych województw (małopolskiego, pomorskiego i wielkopolskiego) ten odsetek był znacznie niższy oscylował w granicach 38%. W pozostałych województwach więcej ankietowanych opowiadało się za pracą zawodową wszystkich kobiet. Przyczynę tego zjawisko można upatrywać w bardziej patriarchalnym układzie rodzin wśród mieszkańców województwa łódzkiego, oraz na wyższy poziom tradycjonalizmu u tych osób. Tradycyjny podział ról przypisuje mężczyźnie zdobywanie pieniędzy na utrzymanie rodziny, a kobieta opiekuje się dziećmi i odpowiada za prowadzenie domu. Nawiązując do tego zapytano: Kto ma obowiązek zapewnić środki na utrzymanie rodziny?

Badanie opinii publicznej w województwie łódzkim N=300



Jak wynika z powyższych danych, najwięcej, bo 44% respondentów opowiada się za partnerskim utrzymaniem rodziny, podobnie, bo 40% opowiada się za tym, aby mężczyzna utrzymywał rodzinę, a kobieta by mu w tym pomagała. Jedynie 15% podaje, iż środki na utrzymanie rodziny powinien dawać sam mężczyzna, tylko 1% uważa, że kobieta. Wnioskować można, iż kobieta musi być aktywna na wielu płaszczyznach życia w domu, jak i w pracy, gdyż wymaga się od niej zaangażowania w życie rodzinne, jak i zawodowe.

Oprócz analizy pojęcia „stereotyp” autorka w celu rozwinięcia problematyki porównała różne style zarządzania charakteryzujące kobiety i mężczyzn:

- kobiety stanowią 26,8% osób zasiadających w parlamencie Europejskim,
- dopiero w 1999 roku po raz pierwszy kobieta została mianowana na stanowisko sędzi w Europejskim Trybunale Sprawiedliwości (po 47 latach istnienia tej instytucji),
- procentowy udział kobiet w rządach krajów europejskich jest bardzo zróżnicowany. W szwedzkim rządzie kobiety stanowią 50%, natomiast w Portugalii 10%, a w Grecji zaledwie 5%,
- mniej niż 30% małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej kierowanych jest przez kobiety,
- w 1998 roku kobiety stanowiły 28% osób zasiadających w organach decyzyjnych w związkach zawodowych w Unii Europejskiej.

W zależności od tego, kto zarządza daną organizacją – kobieta czy mężczyzna, można oczekiwać innego stylu zarządzania. Jest to uwarunkowane psychologicznie. Wynika to z innych predyspozycji kobiet i mężczyzn, a mianowicie kobiety mają o wiele większą zdolność do empatii i co najważniejsze potrafią używać jej na co dzień, są sumienne i dokładne, są kreatywne. Sposób zarządzania kobiet jest stricte demokratyczny. Mężczyźni mają mniejszą zdolność do empatii, są bardziej autokratyczni, despotyczni, władczy, ich zaletą, a dla kobiet raczej wadą jest to, że mężczyźni są bardziej pewni siebie i mają większą wiarę w osiągnięcie sukcesu. Lecz wynika to nie tylko z głęboko zakorzenionej męskiej psychiki, ale ze zdecydowanie większego doświadczenia w sferze publicznej zdominowanej przez lata prawie wyłącznie przez mężczyzn. Analizując dzisiejszy rynek, opiera się na nowoczesnej gospodarce, czyli gospodarce wiedzy i usług. Nowoczesny styl zarządzania musi charakteryzować partnerstwo, a nie strach. „Troska o pracownika i jednocześnie przekazywanie mu coraz większej roli w za-

rzządzaniu przedsiębiorstwem to podstawowe wyznaczniki wielu firm” [Majewska-Opiełka 2000, s. 241]. Zwracał na to uwagę już w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku William Nickels, który sformułował dwanaście zasad nowoczesnego kierowania.

Pierwsza zasada mówi: dawaj dobry przykład, co oznacza, że osoba na stanowisku kierownika, menadżera lub właściciela firmy powinna być wzorem dla podwładnych, bowiem sposób postępowania i odnoszenia się przełożonego do pracownic i pracowników, sposób komunikowania się i styl jego pracy podlegają ocenie. Jest akceptowany i powielany lub odwrotnie; nieakceptowany i torpedowany. Zasada druga: przedstaw podwładnym zestaw celów funkcjonowania firmy i ukierunkuj ich, bowiem pracownicy i pracownice lubią widzieć swoje zadania w szerszym kontekście. Pracownicy na ogół chcą wiedzieć, dlaczego mają wykonać takie, a nie inne działanie. Zasada trzecia: dostarczaj podwładnym informacji im więcej wiedzą o firmie, jej misji i strategii, osiągnięciach i sukcesach, ale także problemach i porażkach, tym chętniej włączają się w rozwiązywanie problemów, tym chętniej przystaną na konieczne zmiany. Zasada czwarta: pytaj podwładnych o radę – pracownicy obojga płci chcą być potrzebni firmie i utożsamiać się z nią, a mogą to realizować, gdy wiedzą, że coś od nich zależy. Gdy mają poczucie, że ich opinie i zdanie na jakiś temat są brane pod uwagę, wyzwala to w nich dążenie do samodzielnego myślenia i inicjatywy. Zasada piąta: dawaj swoim ludziom do zrozumienia, że im sprzyjasz, czyli że wszelkie pomysły i uwagi płynące od pracowników czy pracownic są dostrzegane rozważane przez kierownictwo działu bądź całej firmy, że ambicje pracowników/ pracownic nie są lekceważone. Zasada szósta: nie wydawaj rozkazów, bowiem ma to złe oddziaływanie psychologiczne i nie sprawdza się w szczególności w zespołach osób lepiej wykształconych, a poza tym ma niedobre skojarzenia rygiorem wojskowym. Zamiast wydawać rozkazy, sugeruj, wskaż kierunek postępowania i wymagaj końcowego efektu. Zasada siódma: wyróżniaj umiejętności, nie rutynę, a więc sprzyjaj temu, żeby pracownicy i pracownice wykazywali się kreatywnością, ujawniali swoje wewnętrzne talenty. Oceniaj rezultaty pracy, a nie sposób czy metody dochodzenia do nich. Zasada ósma: ufaj tam, gdzie to zaufanie jest możliwe – zaufanie zwykle sprzyja dobrej pracy i buduje atmosferę, w której pracownicy dają z siebie więcej niż wtedy, gdy widzą, że kierownictwo firmy lub bezpośredni przełożony/ przełożona charakteryzuje się podejrzliwością i wyraża ją na każdym kroku. Nowoczesny menadżer szanuje ludzi, których zatrudnia i ufa im. Najlepszym sposobem wyrażenia zaufania jest pochwalenie za dobrze

wykonana pracę. Zasada dziewiąta i dziesiąta: chwal publicznie, krytykuj w cztery oczy – nikt z nas nie lubi być ganiony za jakieś przewinienie lub nie dość staranne wykonanie swoich obowiązków w obecności kolegów i koleżanek, więc uwagi krytyczne odnośnie do wykonywania zadań przez pracownika/ pracownicę najlepiej przekazać na osobności, a gdy chce się kogoś pochwalić, najlepiej czynić to tak, żeby inni słyszeli, bo działa to motywując także na innych podwładnych, jako że człowiek lubi być chwalony i dołoży starań, by zasłużyć na pochwałę w przyszłości. Zasada jedenasta: krytykuj konstruktywnie, a więc tak, żeby z tej krytyki wynikały jakieś konkrety, żeby było powiedziane, jak można poprawić wykonywanie danego zadania, co zmienić w swojej pracy, aby uzyskać lepsze wyniki, jakie instrumenty lub metody wykorzystać, na jakie szkolenie wysłać pracownicę/ pracownika w celu uzupełnienia wiedzy bądź rozwinięcia potrzebnych umiejętności. Zasada dwunasta: podaj do wiadomości, że chętnie widzisz nowe pomysły, bo wówczas będziesz nimi zasypywany przez podwładnych, i chociaż nie wszystkie dadzą się w praktyce zastosować, to w świadomości pracowników/pracownic utrwali się przekonanie, że mają oni coś do powiedzenia i mogą poprzez zgłaszane pomysły wpływać na rozwój firmy [Lisowska za: Nikels 1995, ss. 343–344].

Tab. 1. Porównanie tradycyjnego i nowoczesnego stylu zarządzania

| Styl tradycyjny | Styl nowoczesny |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| Konkurencja, współzawodnictwo | Współpraca, budowanie zespołu |
| Przepisy | Związki międzyludzkie |
| Jednozadaniowość | Wielozadaniowość |
| Wydawanie poleceń | Zadawanie pytań |
| Surowe wymagania | Inspiracja |
| Podbój | Porozumienie |
| Zarządzanie | Zachęcanie |
| Kontrola i nakazy | Zaufanie, współpraca i pochwały |
| Informację trzeba mieć | Informacją trzeba się dzielić |
| Kobiety na stanowiskach kierowniczych | Kobiety menadżerowie |

Źródło: T. Peters, *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005, s. 275, za: E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania*, Wyd. Onepress, Gliwice s. 105.

Jak widać z powyższej tabeli, obydwa style zasadniczo się różnią. Nowoczesny styl zarządzania jest nastawiony na współpracę z ludźmi, na zadawanie pytań, badanie środowiska zawodowego. Jest pozbawiony wszelkich dyktatorskich zasad, który charakteryzował tradycyjny styl zarządzania. Aby zarządzać daną organizacją, oprócz przestrzegania norm i zasad charakteryzujących styl nowoczesny, należy zwrócić uwagę, kim tak naprawdę jest dobry menadżer. Urszula Ornarowicz definiuje menadżera jako „uczestnika formalnej organizacji funkcjonującej w sferze społeczno-gospodarczej”, który spełnia następujące warunki:

- zarządza całą organizacją (przedsiębiorstwem, firmą) albo autonomiczną jej częścią, bądź procesem związanym z funkcjonowaniem organizacji albo też realizowanym przez nią przedsięwzięciem,
- godzi sprzeczne interesy różnych grup i osób (tzw. *stakeholders*) z interesami organizacji,
- wywiera bezpośredni i pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji (przedsiębiorstwa, firmy) jako całości i ponosi odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, w tym za wyniki podwładnych,
- jego odpowiedzialność nie jest przypadkowa, a mieści się w sferze jego kompetencji, na którą składają się z jednej strony odpowiednia wiedza, umiejętności i cechy psychofizyczne, a z drugiej – powierzone mu obowiązki (upoważnienie do zarządzania) [Ornarowicz 2008, ss. 75–76].

Dalej Urszula Ornatowicz pisze, iż, „zawód menadżera, bez względu na to, czy odnosi się do realiów Polski, czy innego kraju, staje się na naszych oczach profesją, ale w innym nieco, niż przywykliśmy to przyjmować, rozumieniu – staje się profesją w coraz węższym rozumieniu tej nazwy i oznacza zawód szczególny, ze szczególną w nim rolą wysokiego poziomu wiedzy, znajdującej zastosowanie w praktyce, i profesjonalnej postawy, a także umiejętności, z ‘odbiciem’ tych cech w prestiżu społecznym i szeroko rozumianej profesjonalnej kulturze” [Ornarowicz 2008, s. 104].

Podjęwając głębszej analizy kobiecego i męskiego stylu zarządzania, należy zwrócić szczególną uwagę na różnice psychologiczne. Już jako dzieci kobiety i mężczyźni mają zupełnie inne pomysły na zabawę, tzn. panowie lubią zabawy o mocno zhierarchizowanej strukturze, kiedy to mogą być przywódcami danej grupy. Kobiety wolą zabawy grupowe, gdzie mogą pogłębiać kontakty międzyludzkie i nawiązać głębsze więzi. To ma przełożenie w dorosłym życiu na kwestie mocniejszego

akcentu na budowanie relacji i poszukiwanie konsensusu, a nie jak w przypadku chłopców – raczej konfrontacji i wypracowywaniu własnej niezależnej pozycji. Patrząc z neurologicznego punktu widzenia, kobiety mają bardziej rozwinięte struktury w mózgu zajmujące się działaniami prospołecznymi. Powoduje to, że kobiety mają więcej cierpliwości, spokojniejsze reakcje i hamowanie nagłych emocji. Oczywiście są to tylko pewne normy zachowań u kobiet i nie można postrzegać kobiet ich przez ten pryzmat.

Generalizując pewne cechy zachowań kobiet i mężczyzn, można przypisać:

Tab. 2

| Mężczyźni | Kobiety |
|------------------|--------------------|
| dominujący | Silne emocjonalnie |
| racjonalni | słabe |
| silni | irracjonalne |
| pewni | uległe |
| zdystansowani | labilne |
| decyzyjni | decyzyjne |

Warto tutaj przybliżyć powołując się na Paula T. Costa i Roberta R. McCrae cechy osobowości skutecznego menadżera.

1. Ekstrawersja – aktywność, towarzyskość, asertywność, serdeczność, poszukiwanie doznań.
2. Ugodowość – ustępliwość, ufność, szczerowość delikatność, skromność i altruizm.
3. Sumiennność – obowiązkowość, porządek, dążenie do celu, dyscyplina, kompetencja, rozważa.
4. Stabilność emocjonalna – wysoki poziom poczucia własnej wartości i samoświadomość, niski poziom impulsywności, agresji, podatność na zranienie oraz nastawienia lękowego.
5. Otwartość – na nowe doświadczenia, elastyczność, kreatywność, podatność na zranienie, empatia.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne kobiet i mężczyzn ówczesnie wymienionych i połączenie ich w jedną całość dopiero uzyskamy „super menadżera”. Jednak biorąc pod uwagę cechy natury kobie-

cej jak kooperatywność, co za tym idzie tendencję do integrowania, a nie dzielenia, mniejsze przywiązanie do pozycji w hierarchii, świetny zmysł organizacyjny, umiejętność budowania harmonijnych relacji, elastyczność, dobrą pamięć, cierpliwość są w dzisiejszej dobie niezmiernie cenne. W praktyce okazuje się, że skuteczność kobiet absolutnie nie ustępuje sprawności mężczyzn w zarządzaniu, a niekiedy wyraźnie przewyższa. Pomimo tego, że „(...) cały czas jest u nas i w wielu innych społeczeństwach takie poczucie, że to mężczyźni bardziej nadają się do zarządzania niż kobiety, dlatego że kojarzy się ono z wszystkim z ostrością, stanowczością, twardym egzekwowaniem od pracowników wywiązywania się z obowiązków. Wszystko to powoduje, że kobiety rzadziej dopuszcza się na stanowiska kierownicze...”⁴.

W literaturze przedmiotu występują kilka teorii co do stylów zarządzania przez kobiety i mężczyzn. Judy B. Rosner wskazuje, że różnice w stylach zarządzania ze względu na płeć istnieją. Według niej kobiety charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania, zgodnie z ich życiowym doświadczeniem, cechującym się nastawieniem na współpracę i komunikację z innym. Mężczyźni zaś preferują styl nakazowo-kontrolujący, czyli zarządzają poprzez polecenia z góry w dół, inaczej mówiąc – w sposób autorytarny [por.: Rosner, w: Walsh (red.) 2003, ss. 349–352].

3. Podsumowanie

Jak pokazują niniejsze rozważania na temat stereotypów oraz różnych stylów zarządzania, kobietom jest znacznie trudniej osiągnąć satysfakcjonującą karierę zawodową, gdyż ze względu na opinie i presję środowiska są narażone na wiele niewłaściwych zachowań ze strony pracodawców czy samych pracowników. W związku z tym, głównie kobiety są postrzegane jako matki i strażniczki domowego ogniska, jest im znacznie trudniej znaleźć czas na rozwój swych zainteresowań, ponieważ często poświęcają się dla rodziny. Postawa nie jest negowana przez społeczeństwo, jest uważane za coś normalnego, że mężczyźni się wciąż rozwijają swoje aspiracje zawodowe, a kobieta „stoi w miejscu” bądź poszukuje pracy poniżej jej kwalifikacji zawodowych. Świadomość społeczeństwa dotycząca stereotypów i ich wpływania na nasze zachowania jest znikoma. Nikt nie zastanawia się, nie analizuje, czemu kobiety zarabia-

⁴ www.polskieradio.pl – rozmowa z E. Lisowska z dn.2003.06.13

ją mniej, dlaczego częściej padają ofiarami mobbingu, dyskryminacji zawodowej. Poszukując odpowiedzi na te problemy, należy skierować swoją uwagę właśnie na problematykę dotyczącą stereotypów. Często to one powodują, że większość społeczeństwo widzi głównie mężczyzn jako osoby zarządzające firmami, rzadko, kiedy myśląc o np.: stanowisku prezesa w danej firmie spodziewa się kobiety. Zwykle jest przekonany, że zajmuje je mężczyzna. Jak pokazuje niniejszy artykuł zostały przedstawione różnice charakteryzujące kobiety i mężczyzn wynikające z racji płci. Różnice te wpływają na specyfikę zarządzania. Lecz nie ma dowodów na to, że kobiety bądź mężczyźni są lepszymi praktykami zarządzania.

Abstract

Stereotypes have a huge influence on society's opinions. We often define people through the prism of stereotypes. Women on the job market are perceived as housewives and their work is only an addition. Men are perceived as the breadwinners. Obviously this division slowly disappears because many modern relationships prefer a matey model of family. Except for the problem of stereotypes the author of this article analyzed different styles of management which characterize women and men. She presented some statistical data regarding people who occupy top management positions. The author also pondered on what features should characterize a good manager and if sex has any influence on it.

Bibliografia

- Agassi J.B., 1982. *Comparing the Work Attitude of Women and Men*, Lexington Books, D.C. Heath. Lexington.
- Bardwick J.M., Douvan E., 1982. *Ambiwalencja: socjalizowanie kobiet 1972* [w:] *Nikt nie rodzi się kobietą*, wyd. Czytelnik, Warszawa.
- Beauvoir de S., 1972. *Druga płeć*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Dogger W.M., 1996. *Four Modes of Inequality – Radical Institutional Views on Race*, "Journal of Economic Issues", Vol. 32.
- Drugger W.M. (red.), 1996. *Gender, Class, and Nation*, Green Wood Press, Westport.
- Dovidio J.F., Brigham J.C., Johnson B.T., Gaertner S.L., 1999. *Stereotypizacja, uprzedzenia i dyskryminacja: spojrzenie z innej perspektywy* [w:] S. Mika, *Stereotypy i uprzedzenia*, GWP, Gdańsk.
- Cechy wymienione w ogłoszeniach prasowych* [za:] G.Greer, *The Female Eunuch*, Paladyn, ST Albinos 1976.
- Dzięcielska-Machnikowska S., 1992. *Co myślą bezrobotne kobiety?* ZDZ Łódź.

- Kranas G., 2003. *Zróźnicowanie pozycji kobiet i mężczyzn w środowisku pracy*, wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Lisowska E., 1995. *Kobiety styl zarządzania*, wyd. Onepress, Gliwice za: W. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa.
- Majewska-Opiełka I., 2000. *Czas kobiet*, Bertelsmann Media, Warszawa.
- Mead M., 1986. *Płeć i charakter w trzech społecznościach pierwotnych*. Trzy studia PIW t. 3. Warszawa.
- Nicholson J., 1977. *What Society Does to Girls*, Viagro, London.
- Ornarowicz U., 2008. *Menadżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Reszke I., 1995a. *Bezrobocie kobiet- stereotypy i realia* [w:] A. Titkow, H.Domański *Co to znaczy być kobietom w Polsce*, iFiS Pan Warszawa.
- Reszke I., 1995b. *Niektóre kontrowersje wokół teorii stereotypów grup społecznych*. „Kultura i Społeczeństwo”
- Rosner J.B., 2003. *Przywództwo i paradoks płci* [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Ch. Schaller, *Stereotypy jako reprezentacje indywidualne i zbiorowe* [w:] D.M.Mackine, D.L. Hamilton, J.Susskind. F.Roselli, *Społeczno- psychologiczne podstawy powstawania stereotypów*, [w:] C.N. Macerae, Ch. Stangor, M.Hewstone (red.), *Stereotypy i uprzedzeni*, *Najnowsze ujęcie*, Gdańskie wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999 [za:] Izabela Desperak – rozprawa doktorska s. 65.
- Macrae C.N., Stangor Ch., Hewstone M. (red.), 1999. *Stereotypy i uprzedzenia*, GWP, Gdańsk.
- Strykowska M., 1992. *Psychologiczne mechanizmy funkcjonowania kobiet*, Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań.
- www.polskieradio.pl – rozmowa z E. Lisowska z dn. 2003.06.13
- Ostner I., 1983–1984, *Humanisierung durch Feminisierung?* [w:] C. Mayer, *Madchen und Frauen. Beruf und Biographie*, Munchen.
- Friedan B., 1982. *The Feminine Mystique*, Penguin, Harmondsworth.
- Titkow A., 1993. *Stres i życie społeczne. Polskie doświadczenia*. Warszawa.

część II

MULTIKULTUROWE ŚRODOWISKO PRACY

Agata Hilarowicz, Grażyna Osika
Politechnika Śląska

Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe

Zdaniem M. Castellsa, najbardziej typową cechą współczesnej gospodarki jest „zdolność do działania jako jednej całości” [2007, s. 107], jest to możliwe dzięki istnieniu tzw. *zglobalizowanego rdzenia*, do którego zalicza: zintegrowane rynki finansowe, międzynarodowy handel, ponadnarodową produkcję, a także transfer wiedzy wraz z wysoko wykwalifikowaną siłą roboczą. Procesy, o których pisze M. Castells, stały się podstawą dla ujednoczenia sposobów działania w obszarze ekonomicznym na skalę globalną. Do działań tych niewątpliwie można zaliczyć uelastycznianie struktur organizacyjnych, uelastycznianie procesu produkcyjnego, a wraz z nim uelastycznianie rynku pracy. Tego typu zmiany wymuszają modyfikacje w podejściu do procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Jednym z uwarunkowań, które musi zostać poddane analizie w tym kontekście są różnice kulturowe jako czynniki stymulujące bądź stanowiące barierę w globalnych działaniach gospodarczych. Celem niniejszej analizy jest zwrócenie uwagi na rolę, jaką w procesie zarządzania w warunkach uelastyczniania rynku pracy odgrywają takie czynniki kulturowe jak: dystans władzy (*Power Distance Index*) oraz unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index*).

1. Wymiary kulturowe jako uwarunkowania procesu zarządzania

B. Smart [1998, ss. 181–182] podkreśla, że „rozwojowi globalnej ekonomii, ponadnarodowych korporacji oraz finansowych instytucji i sy-

stemów, nowym komunikacyjnym i informacyjnym technologiom [...] towarzyszą równoległe przemiany w życiu społecznym i kulturalnym”. Przykładem mogą być szeroko obecnie opisywane procesy homogenizacji czy fragmentaryzacji, które uwypuklają wpływ procesów globalizacyjnych na etniczny czy narodowy wymiar kultury. Przy czym należy dodać, że w niniejszych rozważaniach kultura będzie rozumiana, za M. Gordonem [2005, s. 17], jako sposób życia jakiegoś ludu¹. O powstaniu kultury kosmopolitycznej, transnarodowej pisze U. Hannerz w swojej pracy *Powiązania transnarodowe. Kultura, ludzie miejsca*, charakteryzując dokonujące się przemiany kategoriami globalnej ekumeny czy kreolizacją. Na wzajemne przenikanie się kultur i rekonpozycję tradycyjnych wzorów kulturowych zwraca uwagę A. Appadurai w *Nowoczesności bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*. Dokonujące się zmiany w obrębie kultur etnicznych czy narodowych mają swoje ograniczenia, na które zwraca uwagę M. Gordon [2005, ss. 32–33]. Jego zdaniem, aby zrozumieć dokonujące się przeobrażenia w obszarze kulturowym, warto rozpoznać poziomy świadomej recepcji kultury przez jednostkę. Pierwszy poziom, określany poziomem oczywistości, odnosi się do zawartego w języku oraz praktykach społecznych sposobowi rozumienia siebie oraz rzeczywistości. W danej kulturze jest on niepodważalny, dostęp do tego poziomu ma charakter tylko pośredni. Drugi poziom, nazywany przez M. Gordona shikata-ga nai², „to poziom, na którym postępujemy tak, jak od nas tego wymaga bycie członkiem społeczeństwa, czy nam się to podoba, czy nie” [2005, s. 32], jednostka uświadamia sobie jego istnienie, tylko wtedy, kiedy napotyka normy regulujące jej zachowaniem, jest to rodzaj samokontroli, który jednostka akceptuje ze względów społecznych. Trzeci, płytki poziom, jest świadomie kształtowany, „to poziom na którym ja czuje, że ma swobodę wyboru idei i pomysłów na życie” [2005, ss. 33]. Ostatni poziom, zależny od wyborów jakich dokonuje jednostka, daje jej poczucie kontroli i zrozumienia rzeczywistości. M. Gordon³ podkreśla, że poziom ostatni jest w dużym stopniu uzależniony od poziomu głębokiego i poziomu średniego, to znaczy, że wybory, jakich jednostka dokonuje, na poziomie płytkim są determinowane wzorami kulturowymi głębszych poziomów.

¹ Ta definicja kultury nawiązuje do znaczenia jakie nadaje mu antropologia.

² Po japońsku znaczy – nie ma na to rady.

³ Podejście M. Gordona jest zgodne z założeniami E. Halla, mimo odmiennej terminologii wydaje się, że ich sposób rozumienia tego zagadnienia jest analogiczny. Patrz: E.T. Hall, *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Wyd. Literackie MUZA SA, Warszawa 1999, s. 12.

Z tej perspektywy, realizacja przytaczanych wcześniej wizji homogenizacji kultury, która z punktu widzenia możliwości ujednoczenia metod działania w obszarze gospodarczym wydaje się korzystna, napotyka na trudności związane z głębszymi poziomami kulturowego kształtowania „ja”.

Na trudności te wskazuje J.R. Schermerborn [1993, ss. 54–58] w swojej pracy *Management for Productivity*, w rozdziale poświęconym zarządzaniu międzynarodowymi korporacjami, zwraca uwagę zarówno na konieczność respektowania społeczno-kulturowych różnic, jak i na konieczność rozumienia specyfiki kultur narodowych. W swoich analizach powołuje się na wymiary kulturowe G. Hofstede.

Zdaniem G. Hofstede [2007, s. 36] w prowadzonych analizach kulturowych można wyróżnić kilka podstawowych, wspólnych dla wszystkich nacji problemów, zalicza do nich:

- społeczną nierówność i stosunek do władzy,
- rodzaj relacji między jednostką a grupą,
- sposób postrzegania kategorii męskości i kobiecości,
- sposób radzenia sobie z niepewnością i dwuznacznością związany z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji.

Wymienione powyżej wspólne obszary problemowe pozwoliły na opracowanie wymiarów, czyli możliwych do zmierzania i porównywania aspektów danej kultury. Wymiary te, to:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

Z punktu widzenia niniejszych analiz kluczowy wydaje się pierwszy i ostatni wymiar. Dystans władzy wskazuje na sposób, w jaki postrzegana jest rola menadżera, zarówno z pozycji samego menadżera, jak i ze względu na oczekiwania pracowników zgodne z określonym wzorem przełożonego. Oraz unikanie niepewności jako wymiar wskazujący na poziom akceptacji ryzyka w kontekście wprowadzania elastycznych form zatrudnienia. Podobnie jak w przypadku wymiaru związanego z dystansem władzy chodzi o zbadanie pod kątem niepewności zarówno podejścia pracowników jak i przełożonego.

Dalsza analiza wymaga krótkiego przybliżenia opisywanej przez G. Hofstede [2007, s. 59] specyfiki wybranych wymiarów. Dystans wła-

dzy (*Power Distance Index*)⁴ definiuje on jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”. Przy zastosowaniu tego kryterium kultury możemy podzielić kultury o dużym dystansie siły, które cechuje:

- brak skłonności do postrzegania różnic w hierarchii społecznej,
- akceptacja dysproporcji społecznych,
- silna presja wywierana przez przełożonych na podwładnych.

Do kultur o dużym dystansie władzy G. Hofstede zalicza między innymi kraje latynowskie, a wśród państw europejskich Turcję, Portugalię, Grecję. Druga grupa, to kultury o niskim dystansie władzy, charakteryzujące się:

- skłonnością do postrzegania różnic w hierarchii społecznej,
- brakiem akceptacji dysproporcji społecznych,
- słabą presją przełożonych na podwładnych.

Kraje o niskim dystansie władzy to Dania, Finlandia, Szwecja, Norwegia, Austria, Niemcy, W. Brytania, Ameryka i Australia.

Z punktu widzenia niniejszych rozważań najistotniejszy wydaje się wpływ rodzaju dystansu władzy typowego dla danej kultury na środowisko pracy. G. Hofstede dokonał zestawienia cech wyróżniających oba rodzaje kultur, poniższa tabela zawiera poczynione przez niego konstatacje.

⁴ R.R. Gesteland tę problematykę odnosi do kategorii znaczenia statusu społecznego, hierarchii, władzy i okazywania szacunku i wiąże ją z ceremonialnością, patrz: Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 46–57.

Tab. 1. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o małym i dużym dystansie władzy: miejsce pracy

| Mały dystans władzy | Duży dystans władzy |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy – Dążenie do decentralizacji – Ograniczanie personelu nadzorczego – Małe zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach – Wysoka partycypacja decyzyjna – Wzorcowym przełożonym jest kompetentny demokrata – Wymiana informacji i wiedzy między podwładnymi i przełożonymi – Relacje między przełożonym a podwładnymi oparte na zadaniach – Brak akceptacji dla przywilejów i oznak statusu – Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa | <ul style="list-style-type: none"> – Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów na „wyższych” i „niższych” – Dążenie do centralizacji – Rozrastanie się personelu nadzorczego – Duże zróżnicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach – Niska bądź brak partycypacji decyzyjnej – Wzorcowym przełożonym jest „dobre duszny” autorytet – Jednokierunkowy przepływ informacji i wiedzy (od przełożonego do pracowników) – Relacje między przełożonym a podwładnymi odzwierciedlają relacje osobiste – Duża akceptacja dla przywilejów i oznak statusu – Praca biurowa jest ceniona wyżej niż fizyczna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 70.

Drugim omawianym wymiarem jest unikanie niepewności⁵ (*Uncertainty Avoidance Index*)⁶. Jest to „stopień zagrożenia okazywany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, niejednoznacznych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje” [2007, s. 181]. Podobnie jak w przypadku dystansu władzy G. Hofstede przebadał wpływ poziomu

⁵ G. Hofstede zwraca uwagę na to, że sam termin „unikanie niepewności” zapożyczył od socjologa organizacji G. Marcha, dla którego wskazywał on na jedną z cech badanych organizacji, jednak zdaniem G. Hofstede jest to pojęcie na tyle uniwersalne, że może służyć do opisu właściwości większych zbiorowości.

⁶ W niniejszym opracowaniu dla oznaczenia *Uncertainty Avoidance Index* będą używane dwa synonimowo traktowane pojęcia: unikanie niepewności oraz tolerancja niepewności.

tego wskaźnika na kształtowanie środowiska pracy, poniższa tabela zawiera podsumowanie dokonanych przez niego obserwacji.

Tab. 2. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności: praca, organizacja, motywacja

| Słabe unikanie niepewności | Silne unikanie niepewności |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Krótkie okresy zatrudnienia, – Ograniczona ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji, – Afirmacja bezczynności, praca jest koniecznością, – Niematerialne podejście do czasu, – Wysoka tolerancja dla dwuznaczności i nieuporządkowania, – Wiara w ogólne zasady zdrowego rozsądku, – Przywiązywanie dużej uwagi do strategii menadżerskich, – Przywiązywanie dużej uwagi do procesu decyzyjnego, – Wysoko ceniona kreatywności i innowacyjność, duża swoboda działań, – Wysoka wynalazczość, niższy poziom wdrożeń, – Małe samozatrudnienie, – Główne motywy to afiliacja oraz osiągnięcia | <ul style="list-style-type: none"> – Długie okresy zatrudnienia, – Duża ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji, – Silna potrzeba działania, – Materialne podejście do czasu – czas to pieniądz, – Dużą potrzebę doprecyzowania i formalizowania działań, – Wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne, – Przywiązanie do kontroli zleczonych zadań, – Koncentrowanie się na treści podejmowanych decyzji, – Dużą formalizacją procesu kreatywności i innowacyjności, – Niska wynalazczość, wysoki poziom wdrożeń, – Wyższe samozatrudnienie, – Główne motywy to bezpieczeństwo, potrzeba uznania oraz afiliacja. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 201.

Powyższe zestawienia różnic w odniesieniu do dwóch wybranych wymiarów kulturowych takich, jak dystans władzy oraz unikanie niepewności, zawierają cechy typów skrajnych tj. wysoki poziom i niski poziom dystansu władzy, słabe i silne unikanie niepewności. Stworzona w ten sposób typologia pozwoli prześledzić wpływ cech danego wymiaru kulturowego na proces uelastyczniania rynku pracy i rozumieć konsekwencje z tego wynikające. Jak można się domyślać niektóre

z wymienianych przez G. Hofstede cech będzie sprzyjało elastyczności, inne okażą się barierą.

2. Uelastycznianie rynku pracy jako czynnik wpływający na proces ZZL

W obecnych, wysoce burzliwych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw znaczącą rolę przypisuje się elastyczności, jako czynnikowi, który jak pisze A. Lipka [2002, s. 175], pozwala na minimalizację ryzyka w sytuacji niedostatecznej ilości informacji lub różnej ich jakości. Elastyczność rozumiana jako zdolność przystosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia staje się odpowiedzią na krótkotrwałość i zmienność konfiguracji grup społecznych, zwłaszcza w sytuacji pracy⁷. Proces uelastyczniania rynku pracy przebiega wzdłuż podstawowych parametrów systemu zatrudnienia, takich jak: status i gwarancje zatrudnienia (bezpieczeństwo pracy), formy świadczenia pracy (rodzaj zawieranego kontraktu), czas pracy (długość i rozłożenie), wynagrodzenie za pracę (wysokość i składniki), obciążenie wynagrodzeń podatkami i składkami na ubezpieczenia społeczne (zabezpieczenie socjalne), ponoszenie ryzyka wykonywanej pracy, kwalifikacje osób świadczących pracę. Mając na uwadze powyższe parametry, można zatem wyróżnić: 1) elastyczność zatrudnienia (numeryczną) – oznaczającą możliwość kształtowania liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie stosownie do zmieniających się warunków ekonomicznych, 2) elastyczność czasu pracy – odnoszącą się do dostosowywania długości i organizacji czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa, 3) elastyczność płac obejmującą proces dopasowania poziomu i rozpiętości wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy, rentowności przedsiębiorstwa oraz wydajności pracy, 4) elastyczność funkcjonalną – powiązaną z gotowością i zdolnością kadry do przekwalifikowywania się oraz podnoszenia kwalifikacji w zależności od warunków produkcji [por.: Wiśniewski 1999, ss. 42–44; Kwiatkowski 2005, ss. 286–291]. Jak wskazuje Z. Wiśniewski [1999, s. 44] różne rodzaje elastyczności podobnie jak parametry systemu zatrudnienia pozostają w stosunku do siebie konkurencyjne, co oznacza że kiedy w danej sytuacji rośnie elastyczność jednego

⁷ Pogłębioną analizę elastyczności przytacza w pracy pod swoją redakcją R. Krupski. Patrz: Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

rodzaju zazwyczaj w tym samym czasie maleje elastyczność w innym zakresie, w odniesieniu do określonej formy pracy. Szeroko elastyczność rynku pracy jest przedstawiana m.in. w pracach Z. Wiśniewskiego [1999, s. 42], E. Kwiatkowskiego [2005, ss. 284–294; 2003, ss. 19–45], E. Kryńskiej [(red.) 2003]. Autorzy wskazują w nich również na inne rodzaje elastyczności niewzmiankowane w tym artykule.

Należy zauważyć, że na elastyczność rynku pracy mają wpływ różne działania o charakterze regulacyjnym, które w dużej mierze determinują zależności zachodzące pomiędzy uczestnikami rynku pracy. W tym kontekście występują pojęcia regulacji/deregulacji rynku pracy. Deregulacja będąca przeciwieństwem regulacji postrzegana jest jako czynnik wspomagający elastyczność rynku pracy. Wiąże się ją z osłabieniem ingerencji państwa w proces funkcjonowania rynku pracy, między innymi poprzez ograniczenie przepisów prawa pracy, prawa podatkowego czy socjalnego w zakresie procedur dotyczących m.in. zatrudniania i zwalniania pracowników, określenia poziomu płacy minimalnej, wysokości odpraw przy zwolnieniach grupowych, zabezpieczenia socjalnego itd. Kwestie te w poszczególnych krajach są znacznie zróżnicowane, w dużej mierze wynikają z określonej kultury świadczenia pracy oraz systemu prawnego. Zupełnie inaczej kształtują się procedury ochronne dla pracowników w państwach nordyckich (wysoki poziom) i latyno-skich (niski poziom), reprezentujących wspomniane powyżej kultury o niskim i dużym dystansie władzy czy też silnej i wysokiej tolerancji niepewności. Mając na uwadze cel niniejszego artykułu, chciałobyśmy odnieść się zwłaszcza do pewnych aspektów towarzyszących elastyczności zatrudnienia oraz czasu pracy. Przejawem tych dwóch rodzajów elastyczności jest bowiem występowanie różnego typu rozwiązań określanych mianem tzw. nietypowych/elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy⁸. Rozwiązań takich jest bardzo dużo, głównie ze względu na kategorię czasu pracy⁹. Do najczęściej i najpowszechniej

⁸ W literaturze przedmiotu istnieje dosyć duża niejednoznaczność terminologiczna związana z formami zatrudnienia odchodzącymi od ustanowionego w erze industrialnej standardu, tj. zatrudnienia etatowego, stałego, w pełnym wymiarze czasu pracy. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmujemy określenie nietypowe formy zatrudnienia i traktujemy je jako synonim elastycznych form zatrudnienia, dla oznaczenia wspomnianych rozwiązań. Jednocześnie mamy pełną świadomość, na co wskazuje m.in. Z. Hajn [2003, s. 57], że stosowana nomenklatura, ze względu na powszechność stosowania niektórych form staje się coraz mniej adekwatna dla większości z nich.

⁹ Mając na uwadze czas pracy należy rozróżnić jego wymiar i rozkład, tj. czynnik chro-

stosowanych zalicza się: zatrudnienie terminowe, zatrudnienie poprzez agencje pracy tymczasowej, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, samozatrudnienie. W ostatnich latach na znaczeniu zyskują także takie nietypowe formy organizacji pracy, jak telepraca i *job sharing*¹⁰. Innymi słowy im większa elastyczność zatrudnienia i czasu pracy tym większe uprawnienie/ dopuszczalność stosowania i różnorodność form nietypowych na rynku pracy i w efekcie w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw. Uelastycznianie zatrudnienia ma nie tylko wspomniany już wymiar prawny, ale również organizacyjny, związany z problematyką podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa i wydzielania pewnych rodzajów działalności na zewnątrz (*outsourcing*).

Elastyczne formy zatrudnienia są niejednokrotnie krytykowane przede wszystkim ze względu na obniżony poziom ochrony stosunku pracy dla wykonawców oraz słabe zabezpieczenie socjalne. Z drugiej jednak strony są one mniej obciążające dla przedsiębiorstw i można wskazać również na wiele zalet dla osób świadczących pracę. Rozpatrywanie potencjalnych wad i korzyści wymaga jednak dużo głębszej analizy i odniesienia się do poszczególnych rozwiązań. Należy też mieć na uwadze, że preferencje odnośnie elastycznych form zatrudnienia są zmienne w czasie i zróżnicowane ze względu na sytuację na rynku pracy. W przypadku wzrostu elastyczności zatrudnienia oraz czasu pracy, pojawia się natomiast szereg nowych cech, które wymagają uwzględnienia w sposobie zarządzania, szczególnie w odniesieniu do kierowania potencjałem społecznym organizacji:

1. Przede wszystkim zmienia się zakres władzy w organizacji. Jak podkreśla A. Chobot [1997, s. 130] następuje przejście od zależnego charakteru pracy ku poszerzeniu wolności pracownika i pracodawcy. Pracodawca traci zatem władzę wobec pracownika, co osłabia lub eliminuje podporządkowanie. Można zatem mówić o transformacji relacji przełożony – podwładny w kierunku relacji kontrahent-kontrahent. Wzrost autonomii pracowników w zakresie kształtowania pracy, jak i jej warunków zauważalny jest zwłaszcza w sytuacji kontraktowania pracy, samozatrudnienia, pracy wirtualnej, telepracy domowej. O ile

nometryczny i chronologiczny. Chronometria jest to liczba jednostek czasu przeznaczonych na świadczenie pracy, uelastycznianie w tym zakresie będzie polegało na zmianie w długości czasu pracy. Chronologia odnosi się do organizacji i porządku procesu pracy i polega na ustaleniu chwil rozpoczęcia, przerywania i kończenia pracy.

¹⁰ *Job sharing* jest formą organizacji pracy polegającą na dzieleniu miejsca pracy pomiędzy dwóch lub więcej pracowników.

w ogóle występuje, to w znacznie mniejszym stopniu w przypadku pracy w niepełnym wymiarze godzin i na czas określony.

2. Zmienia się sam charakter pracy – praca wymaga coraz większego nakładu procesu myślowego. Jednocześnie niejednokrotnie jak ma to miejsce w przypadku pracy domowej, nacisk kładziony jest na osiągnięty efekt pracy, a nie metody i sposoby jej wykonywania.
3. Zmienia się zakres wymaganej wiedzy i umiejętności u osób świadczących pracę. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji, częste zmiany zawodu stają się koniecznością. Wysoko kwalifikowani wykonawcy są w dużo lepszej sytuacji jeżeli chodzi o siłę przetargową na rynku pracy i żądanie elastyczności skupionej na nich i ich potrzebach¹¹. Jednocześnie kwestie podnoszenia kwalifikacji pozostają w ich gestii.
4. Pracy towarzyszy duży zakres niepewności. Niepewność generuje: brak pewności co do przyszłości zatrudnienia, niewielkie lub żadne pokrycie podstawowego zabezpieczenia socjalnego oraz zróżnicowana wysokość wynagrodzenia otrzymywanego przez pracowników nietypowych i w niektórych przypadkach brak niezależności ekonomicznej [por.: Kim, Kurtz 2001, s. 15]. Gwarancją bezpieczeństwa i radzenia sobie z niepewnością stają się posiadane kompetencje.
5. Zmienia się wizja lidera i stylu sprawowania przywództwa. Lider zwłaszcza w przypadku pracy wirtualnej powinien posiadać umiejętność świadomego zrzekania się wpływu – tzw. deinfluencyzacji¹².
6. Pracy towarzyszy duża tymczasowość i zmienność relacji społecznych. Należy być przygotowanym na częste zmiany ról kierowniczych (heterarchia), funkcjonalnych i składu osobowego zespołów pracowniczych [por.: Sikorski 2002, s. 255].
7. Kształtuje się podejście do zmiany jako do wartości.
8. Na znaczeniu zyskuje komunikacja pozioma i nieformalna.
9. Zmienia się charakter i liczba zachodzących interakcji społecznych.
10. Promowane są postawy kreatywne, przedsiębiorcze, umiejętności podejmowania szybkich decyzji.

¹¹ Pisze o tym m.in. K. Gareis [2001, ss. 8–9] przy okazji koncepcji analizy rozwoju elastyczności w przedsiębiorstwie w oparciu o elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną.

¹² Pojęcie „deinfluencyzacji” wprowadziła do literatury B. Kożusznik. Kwestie władzy, wpływu i jego zrzekania się omówione są w pozycji: Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa, 2005.

11. Zmienia się miejsce, przestrzeń i czas pracy – nietypowa lokalizacja; wszędzie, a nie w jednym określonym miejscu, o różnych porach wymagają dużego zakresu odpowiedzialności za proces pracy, szczególnie w przypadku pracy domowej, telepracy, pracy wirtualnej.

Dążenie do uelastyczniania przedsiębiorstw powoduje, że ważnym obszarem funkcji personalnej staje się zarządzanie zmianą oraz podtrzymywanie procesów ustawicznego kształcenia i zarządzania wiedzą. Właściwa decyzja odnośnie stabilności czy elastyczności zatrudnienia pozostaje w gestii przedsiębiorstw i należy do jednych z głównych decyzji strategicznych. Oprócz kwestii ekonomicznych i organizacyjnych wnikliwego rozważenia wymagają kwestie społeczne. Uelastycznianie rynku pracy i nietypowe formy zatrudnienia z jednej strony stwarzają możliwość formowania optymalnego składu zasobów kadrowych (ilościowego i jakościowego), z drugiej jednak mogą zakłócać realizację przytoczonych celów strategicznych w obszarze personalnym. Praktyki w tym zakresie mogą przyczynić się do rozluźnienia więzi między pracownikami, słabego utożsamiania się pracowników z firmą oraz obniżenia zaangażowania przy wykonywaniu zadań. Implikuje to szereg wyzwań wobec kadry menedżerskiej, począwszy od procesów planowania i tworzenia strategii personalnej, poprzez odpowiedni dobór kadry, po system motywacyjny, ocenę pracy oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.

3. Uwarunkowania kulturowe procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy

Zaprezentowane powyższe rozważania miały na celu zarysowanie ogólnego obszaru zagadnień koniecznych do zrozumienia wpływu wymiarów kulturowych, jakie muszą zostać uwzględnione przy konstruowaniu efektywnych strategii menadżerskich w warunkach uelastyczniania struktur gospodarczych. Wypracowane narzędzia są podstawą do analizy roli, jaką odgrywają w procesie kierowania zasobami ludzkimi opisywane wcześniej wymiary kulturowe: takie jak dystans władzy i unikanie niepewności w sytuacji upowszechniania się elastycznych form zatrudnienia. Ze względu na większą czytelność konieczne dla niniejszej analizy zestawienie zostanie zaprezentowane w formie tabeli 3. Zgodnie z wcześniejszymi sugestiami przebadane zostaną cechy opisywanych wcześniej typów kulturowych pod kątem ich przydatności do działań uelastyczniających zatrudnienie.

Tab. 3. Proces uelastyczniania a konteksty kulturowe

| Elementy procesu uelastyczniania | Mały dystans władzy | Duży dystans władzy | Wysoka tolerancja niepewności | Silne unikanie niepewności |
|--|---------------------|---------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Wzrost autonomii pracowników | + | - | + | - |
| Niestabilność układu władzy (heterarchia), skomplikowane relacje nadrzędności i podporządkowania | + | - | + | - |
| Wzrost znaczenia wiedzy i umiejętności | N | N | + | - |
| Nastawienie na efekty pracy | N | N | + | - |
| Duży zakres niepewności | N | N | + | - |
| Zmiana wizji lidera i sprawowania przywództwa | + | - | N | N |
| Umiejętność świadomego zrzekania się wpływu (deinfluencyzacja) | + | - | + | - |
| Duża tymczasowość i zmienność relacji społecznych | + | - | + | - |
| Zmiana jako wartość sama w sobie | N | N | + | - |
| Poziome i nieformalne kanały komunikacji | + | - | N | N |
| Wzrost liczby interakcji społecznych | + | - | + | - |
| Preferowanie postaw kreatywnych, przedsiębiorczych, szybkości podejmowania decyzji | N | N | + | - |
| Zmiana miejsca, przestrzeni i czasu | + | - | + | - |
| Partycypacja | + | - | N | N |
| Ciągłe zmiany ról kierowniczych, funkcjonalnych i składu osobowego | + | - | + | - |
| Samoprzywództwo, samokontrola, automotywacja członków organizacji | + | - | + | - |

Źródło: opracowanie własne.

Legenda: + - cecha sprzyjająca; - - cecha niekorzystna; N – cecha neutralna

B. Skowron-Mielnik [2003, s. 218] wskazuje, że „potrzeba elastyczności jest determinowana z jednej strony ekonomicznie ze względu na częstotliwość i intensywność zmian, a z drugiej społecznie jako efekt przekonania o konieczności uwzględniania zróżnicowanych interesów pracowniczych”, biorąc pod uwagę zestawienie ujęte w tabeli 3 listę tę można poszerzyć o uwarunkowania kulturowe. Analizowane w niniejszym artykule wymiary kulturowe, zgodnie z zaprezentowaną wcześniej typologią, w zestawieniu z cechami pojawiającymi się w związku z uelastycznianiem rynku pracy i zatrudnienia wskazują na istnienie lub brak potencjału kulturowego umożliwiającego podejmowanie działań uelastyczniających. I tak kultury o małym dystansie władzy i dużej tolerancji niepewności wydają się tworzyć bardzo podatny grunt do uelastyczniania rynku pracy, jest to związane z takimi wymogami elastycznych organizacji jak:

- akceptacja autonomii pracowników,
- akceptacja heterarchii,
- akceptacja zmiany pozycji i wizji lidera,
- akceptacja dla deinfluentyzacji,
- akceptacja dla deformalizacji komunikacji,
- akceptacja dla partycypacji, itd.

Z kolei w krajach o dużym dystansie władzy i niskiej tolerancji niepewności, niezależnie od wymogów ekonomicznych uelastycznianie może napotykać duże trudności, do najistotniejszych spośród nich można zaliczyć:

- brak akceptacji dla autonomii pracowników,
- brak akceptacji dla heterarchii,
- brak akceptacji dla zmiany pozycji i wizji lidera,
- brak akceptacji dla deinfluentyzacji,
- brak akceptacji dla deformalizacji komunikacji,
- brak akceptacji dla partycypacji pracowniczej, itd.

Zaprezentowane w niniejszym artykule analizy są tylko próbą przesłania możliwych konsekwencji nakładania się globalnych tendencji w zakresie uelastyczniania rynku pracy i zatrudnienia oraz określonych wymiarów kulturowych.

Abstract

The subject of our considerations in this paper are changes in contemporary organizations that are associated with “work dematerialization” and flexible employment practices. The global changes influence human resource management. In this context the culture diversity should be analyzed as one of the factors which stimulates or delays globalization. The focus of this paper is concerned with the role of cultural factors such as: power distance index or uncertainty avoidance index in the process of management associated with labor market flexibility tendencies.

Bibliografia

- Appadurai A., 2005. *Nowoczesność bez granic*, Wyd. Universitas, Kraków.
- Castells M., 2007. *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa, s. 107.
- Chobot A., 1997. *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa, s. 130.
- Gareis K., 2001. *The Electronic Freelancing Economy: Myth or Reality? An Overview of Evidence*, STAR Issue Report, No. 9, May, http://www.databank.it/star/index_2.html, ss. 8–9.
- Gesteland R.R., 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa, ss. 46–57.
- Gordon M., 2005. *Supermarket kultury*, PWN, Warszawa, s. 17, ss. 32–33.
- Hajn Z., 2003. *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne* [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa, s. 57.
- Hall E.T., 1999. *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Wyd. Literackie MUZA SA, Warszawa, s. 12.
- Hannerz U., 2006. *Powiązania transnarodowe*, Wyd. UJ, Kraków.
- Hofstede G. Hofstede G.J., 2007. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa, s. 36, s. 59, s. 70, s. 181, s. 201.
- Kim A., Kurtz K., 2001. *Precarious Employment, Education and Gender: A comparison of Germany and the United Kingdom*, Arbeitspapiere-Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, No. 39, Mannheim, <http://www.mzes.unimannheim.de>, s. 15.
- Kożusznik B., 2005. *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R. (red.), 2005. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Kryńska E. (red.), 2003. *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Kwiatkowski E., 2003. *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy* [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa, ss. 19–45.

-
- Kwiatkowski E., 2005. *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa, ss. 286–291.
- Lipka A., 2002. *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa, s. 175.
- Sikorski Cz., 2002. *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa, s. 255.
- Smart B., *Postmodernizm*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 1998, ss. 181–182.
- Schermerborn J.R., 1993. *Management for Productivity*, John Wiley&Sons, Inc., New York, ss. 54–58.
- Skowron-Mielnik B., 2003. *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia* [w:] Horodeński R., Sadowska-Snarska C., *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, IPiSS, Warszawa, s. 218.
- Wiśniewski Z., 1999. *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w Krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń, ss. 42–44.

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Wpływ wymiarów kultury narodowej na paradygmaty przywództwa w kontekście zarządzania międzykulturowego

1. Wstęp

Celem artykułu jest próba oceny i analizy wpływu wymiarów kultury narodowej na paradygmaty przywództwa w kontekście zarządzania międzykulturowego. Analiza będzie opierała się na badaniach porównawczych kultur przeprowadzonych w ramach projektów prowadzonych przez: G. Hofstede, R. Housa, R. Ingleharta, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera oraz Ł. Sułkowskiego.

Rozważania przedstawione w tym artykule koncentrują się na badaniach porównawczych kultur społeczeństw i poszukiwaniu ich wpływu na paradygmaty przywództwa.

Biorąc pod uwagę, iż odmienne wyobrażenia na temat przywództwa można zaobserwować w różnych krajach, dziedzinach i pokoleniach [Ichikawa w: Steers, Porter, Bigley (red.) 1996, ss. 455–468], to istotnym wydaje się zrozumienie, jak mają się paradygmaty przywództwa do kultury narodowej, ponieważ wiele organizacji działa w różnych częściach świata, a zatem na ich pracowników oraz klientów mają wpływ rozmaite kultury narodowe i regionalne.

Kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji środowiska [Czinkota, Rivoli, Ronkainen za: Bjerke 2004, s. 19]. Kulturę organizacyjną tworzą

ludzie, wyznaczając wartości, normy, wzory zachowań, wzory procesów myślowych, symbole, mity, język, rytuały. Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną ma zatem styl działania naczelnego kierownictwa, stosunki kierowników z pracownikami, sposób podejmowania decyzji. Każda organizacja rozwija zatem charakterystyczną dla siebie kulturę, która w głównej mierze jest zdeterminowana kulturą narodową [Kostera, Kownacki, Szumski w: Koźmiński, Piotrowski 1998, s. 465]. Ta z kolei, może w istotny sposób wpływać na styl przywództwa, co widać szczególnie w sytuacjach, gdy menedżerowie przenoszą się z jednej kultury do innej, w której obowiązuje inny paradygmat przywództwa.

2. Główne paradygmaty przywództwa

Gayle C. Avery w książce zatytułowanej *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków* dzieli przywództwo na cztery szerokie zbiory idei. Autor wyróżnia przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne (patrz: tabela na s. 118) [Avery 2009, s. 37].

Cechą charakterystyczną przywództwa klasycznego jest fakt, iż opiera się ono na dominacji jednostki lub wybranej grupy osób. Jednostka lub grupa wydają innym polecenia, aby działali na rzecz osiągnięcia jakiegoś celu, który nie musi być jasno zadeklarowany. Władza przywódcy lub grupy przywódczej wynika tutaj głównie ze strachu bądź z szacunku odczuwanego wobec nich przez podwładnych. W konsekwencji przywództwo klasyczne może przyjmować kształt represyjny lub łagodny albo być połączeniem obu. W paradygmacie tym pracownicy mają niewielką władzę. Są też w niewielkim stopniu, albo wcale nie są odpowiedzialni za wyniki. To głównie przywódca odpowiada i jest rozliczany z wyników działalności organizacji. Przywództwo to ma charakter przyczynowo-skutkowy. Wszelkie przejawy różnorodności są tutaj ignorowane, gdyż tak naprawdę najważniejsze jest zawsze zdanie przywódcy. Ten rodzaj przywództwa dobrze funkcjonuje w stabilnym, prostym lub biurokratycznym otoczeniu. Ma również zastosowanie w organizacjach, w których wprowadzanie zmian nie wymaga pracowników posiadających wiedzę. Mimo iż styl klasyczny dominował głównie w XX wieku w organizacjach komercyjnych, to również dzisiaj odnajdujemy go w tradycyjnych organizacjach francuskich, których działanie w dużej mierze opiera się na dominacji przywódcy (grupy przywódców), a także w licznych kulturach azjatyckich [Schriesheim, Bond 1997, ss. 187–193]. Oceniając paradygmat przywództwa klasycznego należy zwrócić uwagę na fakt, iż ma ono pewne ograniczenia.

Tab. 1. Paradygmaty przywództwa

| Paradygmaty przywództwa | Klasyczny | Transakcyjny | Wizjonerski | Organiczny |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| Najważniejszy okres | Od starożytności do połowy lat 70. XX w. | Od lat 70. do połowy lat 80. XX w. | Od połowy lat 80. XX w. Do 2000 r. | Po 2000 r. |
| Podstawa przywództwa | Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu | Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i odczuć. Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzania | Emocje – przywódca inspirowanie członków grupy | Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani |
| Źródło zaangażowania członków grupy | Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary | Wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania | Wspólna wizja, charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy | Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się grupy |
| Wizja | Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy | Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana | Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnieść własny wkład w wizję przywódcy | Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacyjnej |

Źródło: G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, dz.cyt., s. 38.

Jak wspomnieliśmy, przywództwo to opiera się na przekonaniu, według którego jednostki są zgodne, że przywódca (lub grupa) ma prawo albo nawet obowiązek dyktować innym, co mają robić. Czasami jednak podwładni zaczynają myśleć samodzielnie i dochodzą do wniosku, iż nie potrzebują już takiego przywództwa. Kryzys może również wywołać sytuacja, w której przywódca sam ustępuje ze stanowiska. Pojawiają się wówczas obawy, czy jego następca będzie potrafił umiejętnie kontrolować sytuację, czy wzbudzi szacunek albo strach? Biorąc pod uwagę fakt, iż paradygmat klasyczny opiera się na teorii wielkich ludzi, to może on również prowadzić do sytuacji, w której pomniejsza się umiejętności pracowników. Pracownicy nie mają motywacji do zdobywania wiedzy. W odróżnieniu od przywództwa klasycznego, w paradygmacie transakcyjnym przywódca konsultuje się z podwładnymi i stara się skłonić ich do realizowania wyznaczonych celów. Władza wynika tu głównie z możliwości nagradzania i wymuszania, cech osobowości, a także umiejętności postępowania z ludźmi i wpływania na nich. Wywieranie wpływu jest związane z przekonaniem pracowników, iż najlepiej jest działać w sposób, jaki życzy sobie przywódca, za co można zostać nagrodzonym [Kuhnert, Lewis 1987, ss. 648–657].

Najczęściej władza pozwalająca przywódcy nagradzać lub wpływać na nich jest związana z formalnie zajmowanym przez niego stanowiskiem. Przywódcy i podwładni rozmawiają ze sobą i negocjują umowy, czyli zawierają „transakcje”. W większości przypadków przywódcy transakcyjni posiadają pewną wiedzę, potrafią negocjować, przekonywać i motywować innych oraz są uznawani za najodpowiedniejsze osoby do kierowania grupą w danym momencie. Mimo że na co dzień pracownicy mają niewielką władzę, to mogą oni wycofać poparcie dla swojego przywódcy lub wycofać się z wcześniejszych uzgodnień. Mogą też organizować się w grupy i próbować wywierać wpływ na przywódcę. W sytuacjach konfliktowych pracownicy mogą wyrażać swoje opinie podczas konsultacji. Jednak po ich wysłuchaniu ostateczna decyzja należy zawsze do przywódcy. Odpowiedzialność za wyniki organizacji również spoczywa tutaj na przywódcy. Warto podkreślić, iż paradygmat transakcyjny może okazać się skuteczny w strukturach prostych, biurokratycznych i dywizjonalnych. Jest on odpowiedni dla sytuacji o małym stopniu złożoności, gdzie przywódca tworzy porządek, jest gwarantem przewidywalności oraz dąży do kontroli nad sytuacją. Nie znajduje natomiast zastosowania wśród pracowników wiedzy ceniących autonomię. Zazwyczaj nie sprzyja również innowacjom, koniecznym

w dynamicznym, złożonym otoczeniu. Przywódcy transakcyjni dążą na ogół do stworzenia spójnej grupy pracowników, która to grupa będzie zmierzała w kierunku wyznaczonym przez lidera, chociaż zaczynają od wysłuchania opinii członków grupy. Istnieje ryzyko, że podobnie jak w przypadku przywództwa klasycznego członkowie grupy zdadzą się zbyt na przywódcę [Gemmill, Oakley 1992, ss. 113–129]. Ponadto, decyzje podejmowane przez przywódcę odnoszą się najczęściej do celów krótkookresowych. Może to oznaczać, że przywódca nie bierze pod uwagę projektów czy zmian, które nie przynoszą natychmiastowych korzyści [Avolio, Bass 1994, ss. 202–217]. Nie ma tu więc mowy o wizji, która jest typowym elementem kolejnego paradygmatu.

Koniec XX wieku to okres, w którym dochodzi do dynamicznych zmian. Organizacje znalazły się w środowisku, które zmusza do podejmowania szybkich decyzji oraz głębszego spojrzenia w przyszłość. Odpowiedzią na owe zmiany stanowiło przywództwo określane jako wizjonerskie, charyzmatyczne, inspiracyjne lub transformacyjne. Jednakowoż wszystkie te określenia zamykają się w paradygmacie wizjonerskim. W tym paradygmacie wizja przywódcy inspiruje pracowników do większych wysiłków. Podwładni odgrywają istotną rolę w realizacji wizji i tworzeniu pożądanej przyszłości. Sukces organizacji jest w dużym stopniu uzależniony od dobrze zarządzających sobą pracowników wiedzy. Biorąc pod uwagę fakt, iż przy realizowaniu wizji przywódca jest zależny od swoich podwładnych, to władza pracowników w tym paradygmacie jest zdecydowanie większa niż w paradygmacie klasycznym czy transakcyjnym. Od przywódców oczekuje się, iż przedstawią klarowną wizję przyszłości, opracują plan celów do realizacji oraz zmotywują członków organizacji do zaangażowania się w realizację wizji. Nie będą bierni, lecz włączą się w działania grupy, będą pracować, aby realizować wspólną wizję. Niebagatelną rolę odgrywa tu zaangażowanie emocjonalne pracowników. Czasem zdarza się również, iż wizje nie wychodzą od przywódców, lecz od samych pracowników. Rola przywódcy polega wówczas na wysłuchaniu różnych opinii, a następnie zjednoczeniu wszystkich członków organizacji wokół jednej inspirującej wizji. W świetle wyników badań przeprowadzonych w 62 krajach, niektóre cechy są powszechnie uznawane za typowe dla przywództwa wizjonerskiego. Są to: wiarygodność, sprawiedliwość, uczciwość, charyzma, optymizm, stanowczość, inteligencja, motywowanie, inspirowanie, zdolność pracy z grupą oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób zadawalający dla wszystkich, pewność siebie, dalekowzrocz-

ność [Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman 1999, ss. 219–256]. Jakie są wady paradygmatu wizjonerskiego? D. Nadler i M. Tuschman podkreślają wyolbrzymione oczekiwania członków grupy wobec przywódców wizjonerskich, co może skutkować rozczarowaniem, jeśli nie uda się osiągnąć zamierzonego celu [Nadler, Tushman 1990, ss. 77–97]. Osiągnięcie poparcia dla jednej wizji może okazać się trudne, ponieważ organizacje coraz częściej działają w różnych kulturach narodowych przy rosnącej różnorodności członków grupy [Hofstede 1991]. Zwraca się także uwagę na fakt, że skuteczni przywódcy nie muszą być wizjonerami [Collins 2001, ss. 67–76].

Wraz z rosnącą liczbą organizacji przyjmujących strukturę sieciową lub organiczną, odpowiedniej zmianie musi ulec koncepcja przywództwa. Przywództwo organiczne opiera się na procesach wspólnej interpretacji, a zatem przywódcy nie są tutaj najważniejsi. Możemy mówić tu o organizacjach przywódców, jak i bez przywódców. Oznacza to, że przywództwo niekoniecznie spoczywa w rękach określonych jednostek, chociaż poszczególni członkowie organizacji mogą przez pewien czas podejmować role przywódcze. Ponieważ przywódcy będą działać w kulturowo różnym otoczeniu, to najważniejszymi czynnikami sukcesu będzie wiedza i wykwalifikowana siła robocza. Organizacje organiczne charakteryzują się tym, iż są zawsze gotowe do zmian. Przywódca ma w tym przypadku minimalną kontrolę, natomiast pracowników zachęca do samoprzywództwa i zarządzania sobą. W konsekwencji, przywództwo rodzi się z relacji między członkami organizacji, którzy intensywnie się ze sobą komunikują, starając się zinterpretować szybko zmieniające się otoczenie. W organizacjach organicznych wszyscy wspólnie są odpowiedzialni i rozliczani. Pracownicy uzyskują dużą władzę dzięki własnym kompetencjom, cechom osobowości, umiejętnościom postępowania z innymi i posiadanym informacjom. Przywództwo to dobrze funkcjonuje w złożonym, dynamicznym otoczeniu. Paradygmat organiczny skutkuje radykalną zmianą w myśleniu o przywództwie. Pojęcia kontroli, porządku i hierarchii są zastępowane zaufaniem, szacunkiem dla innych członków organizacji oraz akceptacją nieustannych zmian. Samoorganizacja staje się naturalnym zjawiskiem w przedsiębiorstwie, obejmującym elastyczne systemy decyzyjne zdolne sprostać bieżącym zmianom lub antycypować przyszłe zmiany. Formy organiczne m.in. stymulują kreatywność i innowacyjność [Brown, Eisenhardt 1997, ss. 1–34].

Opisane powyżej paradygmaty niekoniecznie muszą występować w danej organizacji w czystszej formie. Elementy różnych paradygmatów

mogą się pojawiać razem jednocześnie, chociaż jeden z nich dominuje nad pozostałymi. Należy także zauważyć, że żaden paradygmat z osobna nie jest doskonałą receptą na przywództwo w każdych warunkach. Wiele czynników wpływa na skuteczność poszczególnych paradygmatów. Może to być: wielkość organizacji, charakter działalności, czynniki strukturalne i kulturowe.

3. Wymiary kulturowe

Badania międzykulturowe G. Hofstede dotyczące różnic w wartościach wyznawanych przez ludzi różnych narodowości, to najczęściej cytowana koncepcja porównań międzykulturowych w naukach o zarządzaniu. Autor posługując się kwestionariuszem ankiety przeprowadzonej na kilkudziesięciotysięcznej próbie pracowników firmy IBM wyodrębnił różnice pomiędzy nimi związane z kulturą i uporządkował je w postaci czterech elementarnych wymiarów, dzięki którym pokazał, jak kultura narodowa może wpływać na koncepcje przywództwa. W Polsce, z narzędzia, które zastosował G. Hofstede skorzystali W. Nasierowski oraz B. Mikuła [Nasierowski, Mikuła 1998, ss. 495–509] dokonując identyfikacji poziomu podstawowych wartości organizacyjnych.

Owe cztery wymiary, to:

1. Dystans władzy (PDI). Wymiar ten dotyczy w sposób bezpośredni ludzkich oczekiwań wobec władzy i ich relacji z władzą. Chodzi o stopień, w jakim dana kultura akceptuje nierówny podział władzy. Jest to stopień nierówności między ludźmi, wynikający z zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej. W kulturach o małym dystansie do władzy stosunki między pracownikami a przywódcą są mniej formalne, pracownicy traktują się, jak równi [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 70]. Tego typu relacje są właściwe dla kultur zarządzania konsultacyjnego, w których przywódca konsultuje się z pracownikami oraz jest łatwo dostępny. Mały dystans władzy sprzyja więc zaufaniu wobec podwładnych, co w konsekwencji determinuje większą skłonność do partycypacyjnego podejmowania decyzji, delegowania uprawnień, nadawania większej samodzielności pracownikom, a tym samym sprzyja kształtowaniu kreatywnych i pełnych inicjatywy postaw. Natomiast w kulturach o dużym dystansie władzy relacje między pracownikami a przywódcą mają charakter bardziej sformalizowany, cechuje je duży dystans, relacje te są bardziej zhierarchizowane. Sprzyja to przywództwu autorytarnemu

i klasycznemu. Może też stanowić dużą przeszkodę w kształtowaniu innowacyjnych postaw pracowników.

2. Indywidualizm/kolektywizm (IND). Wymiar ten odnosi się do tego, w jakim stopniu członkowie danej kultury koncentrują się na własnej tożsamości i osobistych wyborach, a na ile cenią tożsamość zbiorową. W kulturach indywidualistycznych nacisk kładzie się na cele jednostek. Pracownicy działają we własnym interesie i przyjmują odpowiedzialność za swoje czyny. Tymczasem, w kulturach kolektywistycznych najważniejsze jest dobro grupy. Pracownicy są silnie uzależnieni emocjonalnie od organizacji, w której pracują. Decyzje oraz odpowiedzialność za nie mają charakter zbiorowy. Przejawem kolektywizmu jest duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych. Kolektywizm często oznacza unikanie konfliktów i prezentowanie na zewnątrz pozorowanej jedności [Sułkowski 2002, ss. 112–133].
3. Unikanie niepewności, to kolejny wymiar kultury narodowej. Można go opisać, jako stopień, w jakim członkowie danej kultury opowiadają się za pewnością i przewidywalnością działań swoich przełożonych. Natomiast unikają niepewności, która powoduje u nich stres. Staje się zatem wskaźnikiem wrażliwości na zmiany oraz na nowe i trudne do przewidzenia sytuacje [Bartosik-Purgat 2006, s. 147]. W kulturach o wysokim poziomie niechęci do niepewności ludzie preferują jasno sprecyzowane zasady oraz stabilną pracę dającą gwarancję zatrudnienia w długim okresie czasu. Tam gdzie niechęć do niepewności jest mniejsza, ludzie chętniej podejmują ryzyko, co może sprzyjać innowacyjnym działaniom, łatwiej tolerują zmienność środowiska pracy. Od przywódców w kulturach o wysokim stopniu niechęci do niepewności oczekuje się, że będą potrafili sprawować i utrzymywać kontrolę w obrębie swojego zespołu pracowników, a zatem będą gwarantem pewności.
4. Maskulinizm – feminizm (MAS). Zgodnie z tym wymiarem można dokonać podziału na kultury męskie, w których kładzie się nacisk na asertywność, rywalizację, dążenie do zaspokojenia ambicji oraz kultury kobiece, gdzie akcentuje się współpracę i dobre relacje na płaszczyźnie zawodowej.

Kontynuację modelu i metodyki badań G. Hofstede stanowi projekt A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. W tym modelu wyróżnionych zostało siedem elementarnych wymiarów wartości [Trompena-

ars, Hampden-Turnera 1998, ss. 20–21]. Dwa z nich tj. indywidualizm – kolektywizm oraz równość – hierarchia odpowiadają wymiarom zaproponowanym przez G. Hofstede. Natomiast wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność odnosi się raczej do poziomu czysto indywidualnych orientacji (charakterystycznych jedynie dla jednostek) i nie można go przenosić na poziom grup społecznych ani kultur. Wymiar analiza – synteza odnosi się do sposobów myślenia, a zatem również odpowiada poziomowi indywidualnemu. Wymiar synchronizacja – następstwo określający orientację kulturową wobec czasu wydaje się być trafnym odzwierciedleniem różnic pomiędzy społeczeństwami. Pozostałe wymiary mają prawdopodobnie charakter wtórny i korelują z wymiarami pierwotnymi, np. wymiar osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość–hierarchiczność.

W projekcie GLOBE R. Hausa znalazło się dziewięć wymiarów kultury wywierających wpływ na przywództwo w organizacjach. Celem tego projektu jest stworzenie międzykulturowej teorii przywództwa, a wśród badanych przez autorów wymiarów kulturowych, znalazły się wartości zbliżone do opisywanych w tym artykule. Są to: kolektywizm – indywidualizm, dystans władzy (odpowiada wymiarowi hierarchiczność), unikanie niepewności – tolerancja niepewności. Pozostałe wymiary kulturowe badane w projekcie GLOBE mają prawdopodobnie charakter wtórny w stosunku do trzech założonych wymiarów pierwotnych. Są to następujące wymiary: orientacja na osiągnięcia – wtórna w stosunku do indywidualizmu, równouprawnienie płci – związane prawdopodobnie z równością, orientacja na przyszłość–teraźniejszość korelująca prawdopodobnie z tolerancją dla niepewności, wspólnotowość rodzinna – to szczególnie przypadek wymiaru wspólnotowości, asertywność – powiązana z indywidualizmem i hierarchicznością oraz orientacja humanistyczna – bezosobowa skorelowana z równością. Projekt GLOBE opierał się na metodyce badań ankietowych i obejmował próbę 17 000 menedżerów średniego szczebla w 62 krajach świata. Wyniki GLOBE wskazują, że Europę można podzielić na dwie strefy kulturowe – południową i środkowo-wschodnią oraz północno-zachodnią. Menedżerowie pierwszej z tych stref odznaczają się wyższym wskaźnikiem dystansu władzy, wyższą wspólnotowością (rodziną), a niższym poziomem unikania niepewności (co przejawia się w orientacji na teraźniejszość) [Sułkowski 2002, s. 131].

Projekt R. Ingleharta opiera się na teorii przejścia społeczeństw w miarę rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturowego od moderni-

zacji do postmodernizacji. Wymiary kultury obejmują: wartości tradycyjno-religijne versus racjonalno-świeckie oraz przeżycie (materialne) versus jakość życia (postmaterialne) [Inglehart 1997].

Mimo iż sam Hofstede oraz inni naukowcy proponowali różne dodatkowe wymiary kulturowe pozwalające różnicować kultury narodowe, to cztery przedstawione na wstępie (PDI, IND, UAI, MAS) są wystarczające do zdefiniowania, jakich ogólnych wzorców przywództwa należy się spodziewać w danym narodzie.

Tab. 2. Zestawienie wymiarów kultury z paradygmatami przywództwa

| Wymiary kultury | PARADYGMATY | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|-------------|------------|
| | Klasyczny | Transakcyjny | Wizjonerski | Organiczny |
| 1. dystans władzy | duży | umiarkowany | umiarkowany | mały |
| 2. indywidualizm | mały | duży | średni | mały |
| 3. unikanie niepewności | duże | duże | średnie | małe |
| 4. maskulinizm | duży | umiarkowany | umiarkowany | mały |

Źródło: opracowanie własne.

4. Polska w świetle wybranych badań międzykulturowych

Należy zauważyć, iż opisane w niniejszym artykule wymiary kultury wielokrotnie służyły do charakterystyki kultur organizacji działających w Polsce, szczególnie w kontekście stosunku do hierarchiczności, podejścia do kwestii indywidualizmu oraz stopnia tolerancji niepewności.

Wśród najobszerniejszych, porównawczych badań kultur narodowych należy z pewnością wymienić badania, które przeprowadził na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych oraz później G. Hofstede [2000]. Chociaż w sposób bezpośredni Polska nie została objęta badaniami tegoż autora, to jednak na podstawie wyników zaprezentowanych dla krajów naszego kręgu kulturowego można wysunąć wniosek, iż Polska odznacza się środkową pozycją dystansu władzy - PDI (27/29 pozycja w rankingu 74 krajów) [Hofstede, Hofstede 2007, s. 91], umiarkowanym indywidualizmem – IND (22/24 pozycja w rankingu 74

krajów) [Tamże, s. 91], silnym maskulinizmem – MAS (14/16 pozycja w rankingu 74 krajów) [Tamże, s. 134] oraz silnym unikaniem niepewności – UAI (9/10 pozycja w rankingu 74 krajów) [Tamże, s. 182].

Podobne badania na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zostały przeprowadzone przez F. Trompenaarsa [Trompenaars 1993], później też Ch. Hampden-Turnera. Badania Trompenaarsa z zakresu kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym były równie szerokie i objęły 50 krajów. Celem badań była identyfikacja czynników różniących kultury. Model badań tegoż autora, stworzony w 1993r., został wykorzystany do diagnozy kultury organizacyjnej w Polsce w 1995r. przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, ss. 47–49]. Wyniki tegoż badania w odniesieniu do Polski zostaną przedstawione poniżej w tabeli 3 niniejszego artykułu.

W badaniach R. Ingleharta Polska została przedstawiona jako kraj kulturowo oddalony od wzorów zarówno krajów sąsiedzkich, jak i innych krajów katolickich. Wartości, które można uznać za dominujące w Polsce, to: tradycja oraz materializm.

Badania R.J. Housa [House, Hanges, Ruiz-Quantanilla 1997, ss. 215–254] posługują się rozróżnieniem pomiędzy praktykami społecznymi i wartościami. W Polsce projekt ten realizowali J. Mączyński i S. Witkowski. W świetle badań Polskę cechuje:

- a) niska orientacja na osiągnięcia (46 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni (red.) 2004, s. 269],
- b) bardzo niska orientacja na przyszłość (46 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 304],
- c) pozycja środkowa w wymiarze równości płci (34 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 366],
- d) umiarkowana asertywność (21 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 411],
- e) pozycja środkowa w wymiarze kolektywizm - indywidualizm (28 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 471],
- f) wysoki dystans władzy (10 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 411],
- g) niska orientacja na ludzi (44 pozycja w rankingu 62 krajów) [Tamże, s. 574],
- h) pozycja środkowa w wymiarze unikanie niepewności (30 pozycja w rankingu 62 krajów) [House i inni (red.) 2004, s. 623].

Celem dopełnienia wyników badań kultur organizacji działających w Polsce należy również wspomnieć o badaniach porównawczych przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego. Zamierzeniem autora było zweryfikowanie wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacji oraz opisanie polskiego kontekstu kulturowego i jego wpływu na organizacje w porównaniu z innymi krajami. Badania zostały przeprowadzone w pięciu krajach (USA, Rosja, Ukraina, Niemcy, Polska), z czego 800 respondentów zajmowało stanowiska kierownicze i specjalistyczne.

Tab. 3. Zestawienie podstawowych wartości dla trzech wybranych krajów według badań różnych autorów (skala od 0 do 100)

| Wymiary wartości | USA | Niemcy | Polska | Autor i okres badań |
|----------------------|-------|--------|--------|--|
| Dystans władzy | 38,46 | 33,65 | 69,23 | G. Hofstede (60./70.) F. Trompenaars (80./90.) Ł. Sułkowski (90./pocz. XXI w.) |
| | 54 | 44 | 67,40 | |
| | 37 | 50 | 38 | |
| Indywidualizm | 100 | 73,62 | 61,54 | G. Hofstede (60./70.) F. Trompenaars (80./90.) Ł. Sułkowski (90./pocz. XXI w.) |
| | 69 | 53 | 59 | |
| | 57 | 58 | 33 | |
| Unikanie niepewności | 41,07 | 58,04 | 93,75 | G. Hofstede (60./70.) F. Trompenaars (80./90.) Ł. Sułkowski (90./pocz. XXI w.) |
| | 61,43 | 67 | 61,57 | |
| | 64 | 61 | 57 | |

Źródło: S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 117.

5. Podsumowanie

W świetle wyników różnych badań międzykulturowych można wysunąć wniosek, iż kultura organizacyjna jest zdeterminowana głównie kulturą narodową, która w istotny sposób wpływa na style przywództwa.

Dyrektywny przywódca klasyczny będzie lepiej pasował do kultur narodowych charakteryzujących się dużym dystansem władzy, niechęcią do niepewności i dominacją cech męskich oraz małym indywidualizmem. Występuje w nich niezbędny szacunek do przywódcy, tolerancja dla asertywności i ukierunkowanie na zbiorowość. Przykładem takich

społeczeństw mogą być Francuzi, którzy często akceptują i darzą szacunkiem autokratycznych kierowników idąc tropem koncepcji charyzmy lub autorytetu przynależnego pozycji społecznej. Tradycyjny francuski przywódca cieszy się wielkim autorytetem i oczekuje się od niego, że jako absolwent elitarnych uczelni ma bardzo dużą wiedzę. Radzenie się podwładnych mogłoby zostać uznane za dowód słabości i braku zdolności przywódczych. Problem zróżnicowanego podejścia do władzy w modelu A. Trompenaarsa oraz Ch. Hampden-Turnera wiąże się z wymiarem: status przypisany versus status osiągnięty. W kręgu kultur frankofońskich oraz śródziemnomorskich kierownicy mają przypisany, personalny autorytet, który ma względnie trwały charakter. Awans jest wyraźnie związany z wiekiem i doświadczeniem (władza senioralna). Otrzymanie określonej pozycji władzy oznacza również przypisanie wyższego statusu społecznego i prestiżu.

Przywództwo transakcyjne mogłoby się sprawdzić w rozmaitych środowiskach kulturowych, charakteryzujących się niskim lub wysokim dystansem władzy i dominacją cech męskich lub kobiecych, lecz raczej wysokim poziomem indywidualizmu oraz niechęcią do niepewności. Dwie ostatnie cechy pozwalają pracownikom docenić uporządkowane środowisko tworzone przez przywódcę transakcyjnego, a także zainteresowanie jednostką charakterystyczne dla paradygmatu transakcyjnego.

Przywództwo wizjonerskie, zależnie od okoliczności, można dostosować do wyższego lub niższego poziomu dystansu władzy, niepewności bądź wartości męskich czy kobiecych. Można wyciągnąć wniosek, iż prawdopodobnie sprawdza się najlepiej w kulturach o średnim poziomie indywidualizmu, gdy kładzie się umiarkowany nacisk na zespół w dążeniu do realizacji ogólnej wizji przywódcy.

Natomiast, przywództwo organiczne będzie występować w warunkach niskiego poziomu dystansu władzy, niechęci do niepewności, indywidualizmu oraz wartości męskich.

Mały dystans władzy oraz ukierunkowanie na zbiorowość łączą się z zaakceptowaniem niepewności, dążeniem do współpracy i dobrych stosunków zawodowych.

Należy jednak zauważyć, iż na chwilę obecną nie pojawił się nigdzie na świecie narodowy profil przywództwa. Konieczne jest więc zrozumienie i uwzględnienie zarówno kultury organizacji, jak i kultury narodowej. Na przykład w krajach azjatyckich przy budowaniu relacji handlowych ważne są wzajemny szacunek i zaufanie, podczas gdy na

gruncie amerykańskim istotny jest nacisk na uczestnictwo oraz wspólne podejmowanie decyzji [Hay-McBer 1995].

Można również zadać sobie pytanie, czy wpływ globalizacji prowadzi do przyjmowania zbliżonych koncepcji i praktyk w organizacjach działających w obrębie różnych kultur narodowych? Istnieją na ten temat dwa przeciwstawne poglądy.

Z jednej strony, według zwolenników teorii konwergencji, globalizacja powoduje zmniejszanie się różnic narodowych oraz wzrost standaryzacji. Na przykład wiele firm międzynarodowych standaryzuje swoją politykę personalną i inne polityki w oddziałach na całym świecie. Wydaje się to zmniejszać ich zdolność do radzenia sobie z różnorodnością.

Z drugiej strony, zwolennicy przeciwnego poglądu twierdzą, iż kultury narodowe w dalszym ciągu decydują o sposobach zarządzania na poziomie lokalnym, co określa się jako proces dywergencji [Communal, Senior 1999, ss. 26–35]. Konwergencja i dywergencja zachodzą prawdopodobnie jednocześnie; mimo iż pojawiają się uniwersalne aspekty przywództwa, w dalszym ciągu utrzymują się inne aspekty, właściwe dla danej kultury [Hilb 1999]. Niewątpliwie potrzebne są dalsze badania nad wpływem kultury narodowej na przywództwo oraz nad stopniem, w jakim globalizacja prowadzi do konwergencji i dywergencji.

Abstract

Different countries, fields and generations have their own ideas of the notion of leadership. It is essential to understand how the paradigms of leadership relate to national culture since many organizations work in different parts of the world. In consequence different national and regional cultures affect its workers and customers. Every company develops its own culture which is mainly determined by national culture. This, in fact, may considerably influence the style of leadership which can be easily observed in the situation when managers move from one culture to another where another paradigm of leadership exists. The analysis of comparative research meant to contrast values that people of different nations acknowledge shows that such factors as power distance index, individualism vs. collectivism IDV, masculinity vs. femininity MAS and the degree of uncertainty avoidance index affect paradigms of leadership (classic, transactional, visionary, organic). Aspects of culture described in the following article have been frequently used to characterize organizational cultures in Poland. And finally the question arises whether the influence of globalization results in implementing similar concepts in organizations working within different national cultures.

Bibliografia

- Avery G.C., 2009. *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa, s. 37.
- Avolio B.J., Bass B.M., 1994. *Conclusions and Implications* [w:] B.M. Bass, B.J. Avolio (red.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, ss. 202–217.
- Bartosik-Purgat M., 2006. *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa, s. 147.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Organizations*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, nr 1, ss. 1–34.
- Collins J., 2001. *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, "Harvard Business Review", vol. 79, nr 1, ss. 67–76
- Communal C., Senior B., 1999. *National Culture and Management: Messages Conveyed by British, French and German Advertisements for Managerial Appointments*, "Leadership and Organization Development Journal", vol. 20, nr 1, ss. 26–35.
- Czinkota M.R., Rivoli P., Ronkainen I.A., 1994. *International Business*, wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando, s. 264 [za:] B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.
- Gemmill G., Oakley J., *Leadership: An Alienating Social Myth?* "Human Relations" 1992, vol. 45, nr 2, ss. 113–129.
- Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., 1999. *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?* "Leadership Quarterly", vol. 10, nr 2, ss. 219–256.
- Hay-McBer, 1995. *Mastering Global Leadership: Hay/McBer International CEO Leadership Study*, Hay Group, McBer and Company Inc., Baston.
- Hilb M., 1999. *Integriertes Personal-Management: Ziele, Strategien, Instrumente*, Luchterhand, Neuwied.
- Hofstede G., 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G.H., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mino*, McGraw-Hill, London.
- Hofstede G.H., Hofstede G.J., 2007. *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa, s. 91.
- House R., Hanges P.J. Ruiz-Quantanilla, A., 1997. *GLOBE. The global leadership and organizational behavior. Effectiveness: research program*, "Polish Psychological Bulletin" vol. 28 (3), ss. 215–254.
- House R.J. i inni (red.), 2004. *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study in 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, s. 269.
- Ichikawa A., 1996. *Leadership as a Form of Culture: Its Present and Future State in Japan* [w:] R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley (red.), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, New York, ss. 455–468.

- Inglehart R., 1997. *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 1998. *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 465.
- Kuhnert K.W., Lewis P., 1987. *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*, "Academy of Management Review", vol. 12, nr 4, ss. 648–657.
- Nadler D., Tushman M., 1990. *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, "California Management Review", vol. 32, nr 2, ss. 77–97.
- Nasierowski W., Mikuła B., 1998. *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, "Organization Studies", nr 19/3, ss. 495–509.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000. *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 47–49.
- Schriesheim J.R., Bond M.H., 1997. *Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings*, "Leadership and Organization Development Journal", vol. 18, nr 4, ss. 187–193.
- Sułkowski Ł., 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, ss. 112–133.
- Trompenaars A., Hampden-Turnera Ch., 1998. *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, ss. 20–21.
- Trompenaars F., 1993. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, Breaaley, London.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999. *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 70.

Katarzyna Durniat
Uniwersytet Wrocławski

Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych

1. Wstęp

We współczesnych czasach globalizującej się cywilizacji i gospodarki, wzmożonej międzynarodowej wymiany wiedzy, idei, kompetencji, usług i towarów – różnorodność kulturowa staje się integralnym elementem codziennego życia i polityki organizacji. Choć problematyka kultury i klimatu organizacyjnego zaczęła pojawiać się w zachodnich teoriach organizacji i zarządzania już kilkadziesiąt lat temu, współcześnie zagadnienia kulturowe w teorii i praktyce zarządzania nabrały szczególnego znaczenia. Jednym z podstawowych wyzwań gospodarki globalnej jest umiejętność radzenia sobie z różnorodnością kulturową. Brak kompetencji interkulturowych wśród pracowników, a w szczególności wśród kadry zarządzającej może stanowić poważny problem i przynosić ogromne straty dla poszczególnych organizacji i międzynarodowej gospodarki. W obliczu lansowanych obecnie indywidualistycznych teorii zarządzania oraz promowania idei interkulturowego poszanowania jednostki, należy postawić pytanie o umiejętność realizacji powyższych postulatów przez różnorodne instytucje, w tym organizacje jako miejsce pracy. Jest to pytanie o tolerancję organizacji jako systemu dla oryginalności, indywidualizmu i heterogeniczności kulturowej jej członków.

Autorka tego artykułu – psycholog organizacji i zarządzania, parająca się od kilku lat problematyką mobbingu – postawiła hipotezę, że

mobbing jest patologicznym procesem wykluczania jednostek kulturowo odmiennych. Na ile hipotezę tę można uznać za słuszną i uzasadnioną, odbiorcy poniższego tekstu będą mogli się przekonać, śledząc przytoczone w artykule niektóre wyniki badań własnych, zogniskowanych wokół społeczno-organizacyjnych uwarunkowań mobbingu. Czytelników zainteresowanych szczegółami przeprowadzonych badań i nieopisanymi w poniższym wynikami autorka pragnie odwołać do opublikowanych wcześniej opracowań naukowych [por. Bibliografia: Durniat].

2. Autorskie doświadczenia, definicja i badania mobbingu

Eksploracja literatury międzynarodowej, dwie autorskie serie badań mobbingu w pracy i doświadczenia kliniczne badaczki (wywiady z dziesiątkami ofiar mobbingu w ramach działalności we wrocławskim stowarzyszeniu antymobbingowym), pozwoliły autorce na dogłębne zrozumienie istoty i specyfiki opisywanej patologii. Zdobyta wiedza na temat mobbingu, wynikająca zarówno z teorii, jak i empirii, dała solidne podstawy do zbudowania modelu opisywanego fenomenu [por. Durniat 2006, 2008]. Najważniejsze założenia teoretyczne, które legły u podstaw autorskiego modelu mobbingu dotyczą interdyscyplinarności, interakcyjności, heterogeniczności i fazowości zjawiska. Budując model mobbingu, wyjaśniając jego dynamikę i specyfikę, autorka równoległe pracowała nad konstrukcją narzędzia do jego diagnozy. Wśród podstaw teoretycznych i przyjętych założeń, na których oparto budowę narzędzia, legła autorska definicja mobbingu: „Mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofierze (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychologicznego. Mobbing jest procesem: systematycznie, w miarę eskalacji prześladowania, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności”.

Na terenie Wrocławia i okolic przeprowadzono dwie duże serie badań mobbingu w miejscu pracy. W badaniach wykorzystano autorsko skonstruowane narzędzie psychometryczne do diagnozy mobbingu, nazwane kwestionariuszem SDM [por.: Durniat, Kulczycka 2007, Dur-

niat 2008]. Pierwsze badanie, przeprowadzone eksperymentalną wersją kwestionariusz SDM i miało ono miejsce na przełomie lat 2005/2006. Do analiz statystycznych włączono dane z próby 367 osób [por.: Durniat 2007]. Drugie duże badanie (N= 465) przeprowadzono poprawioną wersją kwestionariusza SDM w roku 2007 i na początku roku 2008. W obu badaniach wyniki z kwestionariusza SDM do diagnozy mobbingu zestawiono z wynikami zaadoptowanego kwestionariusza Rosenstiel i Boegela do badania klimatu organizacyjnego. Drugie badanie poszerzono o autorskie skale do pomiaru czynników społeczno-organizacyjnych oraz zastosowano szeroką kontrolę wielu zmiennych niezależnych [por.: Durniat 2008]. Respondenci badani byli indywidualnie i grupowo, zawsze w obecności psychologa i poza potencjalnie zagrażającym miejscem pracy. Badania były dobrowolne i anonimowe. Choć dobór próby nie był losowy, na zasadzie prawa wielkich liczb, próba okazała się zróżnicowana pod względem kontrolowanych zmiennych demograficznych. Przeprowadzone badania i analizy statystyczne zaowocowały ogromną pulą wyników, zaś w niniejszym artykule zaprezentowane będą jedynie ich fragmenty, bezpośrednio korespondujące z podjętym tematem rozważań.

3. Niektóre założenia i hipotezy badawcze

Wśród wielu założeń i hipotez badawczych czołowe miejsce znalazły aspekty dotyczące kulturowych i organizacyjnych uwarunkowań mobbingu. Założono, że występowanie mobbingu w organizacji jako miejscu pracy wiąże się z istniejącą, sprzyjającą mobbingowi konstelacją pewnych zmiennych społeczno-organizacyjnych, które w ujęciu ogólnym można nazwać czynnikami kultury i klimatu organizacyjnego. Przyjęto, że do ujawnienia się i eskalacji mobbingu w pracy może dochodzić jedynie w sprzyjających warunkach kulturowo-organizacyjnych. Dobrze zorganizowany, starannie zarządzany i otwarty kulturowo system powinien obronić organizację i jej członków przed mobbingiem. Tym samym przyjęto, że mobbing można uznać za patologiczny instrument kontroli społecznej i patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych. W związku z przyjętymi założeniami wysnuto wiele hipotez badawczych, z których najważniejsze dla tematu rozważań można streścić w następujący sposób:

1. Istnieje korelacja pomiędzy mobbingiem a czynnikami kulturowymi, takimi jak: jasność i grupowe podzielenie celów organizacyjnych,

osobista akceptacja celów organizacyjnych, osobista akceptacja praktyk i norm organizacyjnych, stosunek przełożonych do nowości i kreatywności, styl rozwiązywania konfliktów (przełożeni).

2. Istnieje ujemna korelacja pomiędzy występowaniem mobbingu a pozytywnie ocenianym klimatem organizacyjnym (wymiar: współpracownicy, przełożeni, organizacja pracy, komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników, możliwości awansu i nagradzania – wg koncepcji Rosenstiel i Boegela [Rosenstiel, Boegel 1992]).

4. Zastosowane narzędzia badawcze – krótka charakterystyka.

Kwestionariusz SDM do diagnozy mobbingu

Prace nad konstrukcją polskiego narzędzia do badania mobbingu trwały w latach 2005–2007 (w fazie początkowej we współpracy z psycholog Agnieszką Kulczycką). Narzędzie wzorowane było na przetłumaczonym na język polski szwedzkim kwestionariuszu LIPT Heinza Leymanna. Do leymannowskiego inwentarza zachowań mobbingowych dodano wiele nowych pozycji, czerpiąc inspirację z literatury i praktyki (wywiady z ofiarami mobbingu w Polsce). Całkowitą nowością w stosunku do istniejącej tradycji badawczej mobbingu było wzbogacenie narzędzia o nową skalę, będącą zbiorem typowych poznawczych interpretacji i odczuć pojawiających się po stornie ofiar prześladowania. Wstępna wersja kwestionariusza, składająca się łącznie ze 100 pozycji testowych, poddana została ocenie sędziów kompetentnych. Po ocenie treściowej trafności poszczególnych kwestionariusza przez zespół ekspertów narzędzie zostało skrócone: odrzucono 20 najsłabszych itemów kwestionariusza. Spośród pytań odrzuconych aż 14 pochodziło z przetłumaczonej wersji kwestionariusza LIPT. Rodzimy kwestionariusz zaopatrzone w instrukcję dla osób badanych oraz arkusz odpowiedzi dołączony bezpośrednio do pytań. Wszystkie pytania kwestionariusza są pytaniami zamkniętymi. Inaczej niż u Leymanna [por.: Leymann 1990], w polskim narzędziu posłużono się 5-stopniową, porządkową skalą odpowiedzi, odzwierciedlającą częstotliwość zachowań (od nigdy, do bardzo często).

Eksperymentalna wersja kwestionariusza użyta została do kolejnych badań eksploracyjnych (rok 2006) na próbie 367 osób dorosłych, pracujących, zatrudnionych na różnych stanowiskach i w różnych branżach w polskich organizacjach. Wynikiem przeprowadzonych analiz jakości-

ciowych i ilościowych była propozycja znacznego skrócenia narzędzia [por. Durniat, Kulczycka 2004, 2006]. Nałożenie na wyniki tych prac kolejnych analiz statystycznych, zwłaszcza wyników analizy czynnikowej, skłoniło autorkę do podjęcia mniej drastycznej decyzji. Badaczka zachowała 43 (a nie 31 – jak pierwotnie proponowano) najsilniejszych pozycji skali IDM oraz wszystkie pozycje skali ODC. Uzasadnionym matematycznie i treściowo okazał się podział każdej ze skal na trzy podskale (czynniki). Ostatecznie Kwestionariusz SDM składa się ze skali IDM, będącej inwentarzem zachowań mobbingowych (43 pozycje; α Cronbacha: 0,956). Skala ta zbudowana jest z trzech, wyłonionych na podstawie analizy czynnikowej podskal: skali działań izolujących i zastraszających (20 itemów; α Cronbacha: 0,927), skali działań otwarcie poniżających, ośmieszających i kompromitujących (16 itemów; α Cronbacha: 0,932) oraz skali działań utrudniających realizację zadań zawodowych (7 itemów; α Cronbacha: 0,803) oraz skali pomocniczej ODC (21 pozycji), odzwierciedlającej najbardziej typowe odczucia i reakcje pojawiające się po stronie ofiar mobbingu.

Skala IDM stanowi inwentarz zachowań mobbingowych, czyli zbiór wskaźników behawioralnych. Wśród pozycji konstruujących podskale działań otwarcie poniżających i kompromitujących można znaleźć takie stwierdzenia jak: „Traktuje się mnie jak *czarną owcę*, przyczynę wszelkich kłopotów. Każdy mój błąd jest wychwytywany i wyolbrzymiany. Kieruje się do mnie różnego rodzaju aluzje, bez wyrażania się wprost. Rozmawia się ze mną w sposób niegrzeczny i upokarzający”. Wśród pozycji skali działań izolujących i zastraszających znajdują się na przykład: „Podejmuje się próby skłócenia mnie z innymi pracownikami. Rozpowszechnia się plotki na mój temat. Unika się kontaktów i rozmów ze mną. Stosuje się wobec mnie szantaż, zmuszając mnie do określonych działań”. Skale działań utrudniających realizację zadań zawodowych tworzą między innymi takie pozycje jak: „Otrzymuję sprzeczne, nie dające się pogodzić polecenia. Wyznaczane mi są nierealnie krótkie terminy wykonania zadań. Bez uzasadnienia pozbawiono mnie zasłużonej nagrody lub premii”.

Skala ODC jest zbiorem wskaźników emocjonalno-poznawczych, wśród których znalazły się takie typowe reakcje ofiar mobbingu jak: „Czuję się pokrzywdzony przez to, że moje zachowania interpretowane są w zdeformowany sposób. Mam wrażenie, że są w firmie osoby, które chcą się mnie pozbyć. W pracy znacznie bardziej wyczerpuje mnie atmosfera niż wypełnianie zadań zawodowych. Przestaję wierzyć, że jestem wartościowym człowiekiem”.

5. Skale do pomiaru czynników kulturowych i organizacyjnych

Na użytek zaplanowanego badania autorka skonstruowała, wystandaryzowała i zobiektywizowała 12 krótkich (4–6 itemowych) skal do pomiaru założonych czynników kulturowych i społeczno-organizacyjnych. Skale zostały poddane analizie czynnikowej i analizie rzetelności (rzetelności skal mierzone Alfą Cronbacha wahają się od 0,83 do 0,98). Czytelników zainteresowanych szczegółami analiz autorka pragnie odwołać do niepublikowanej rozprawy doktorskiej [Durniat 2008]. Poniżej nakreślono treściową zawartość czynników najbardziej związanych z tematem artykułu:

Jasność i grupowe podzielenie celów organizacyjnych: wskaźnikiem jest deklaracja świadomości podstawowych celów wytyczonych przez organizację i świadomości ich związku z realizacją celów cząstkowych. Za istotny wskaźnik uznano także poczucie spójność działania grup pracowniczych w ramach realizacji powierzonych im zadań.

Osobista akceptacja celów organizacyjnych: wskaźniki analogiczne jak przy czynniku poprzednim, w odniesieniu do własnego ja. Pyta się tu także osoby badane o zrozumienie i poparcie dla wytyczonych przez organizację celów, poczucie wspólnoty i sensowności związanej z realizacją celów, poczucie dumy z faktu przynależności do organizacji.

Osobista akceptacja praktyk i zwyczajów organizacyjnych: wskaźnikiem jest deklarowane zrozumienie, poparcie i zadowolenie z organizacyjnych przedsięwzięć, praktyk i zwyczajów. Założono, że manifestuje się ono dobrowolnym uczestnictwem w formalnych i nieformalnych spotkaniach i imprezach oraz czerpaniem z tego faktu przyjemności.

Otwartość, stosunek przełożonych do nowości i kreatywności: istotnym wskaźnikiem dla tego wymiaru jest percypowana przez pracowników otwartość kierownictwa na innowacje i udoskonalenia oraz docenianie pomysłowości i inicjatywy pracowników. Wskaźnikiem jest także percypowana gotowość do wychodzenia poza utarte schematy oraz oddawanie inicjatywy ludziom przebojowym i kreatywnym versus obawa przed nowością i kreatywnością pracowników, przywiązanie do utartych schematów i znanych w organizacji rozwiązań.

Styl rozwiązywania konfliktów (przełożeni): za wskaźniki przyjęto percypowane przez podwładnych zachowania i postawy przełożonych wobec pojawiających się w zespołach konfliktów. Postawy te oceniane są na 4 wymiarach: silne zaangażowanie się w konflikty, zaostrenie spraw konfliktowych; podejście moderacyjne (zaznajomienie się z problemem

i wspólne poszukiwanie najlepszego rozwiązania), unikanie konfliktów („niewtrącanie się” do życia społecznego pracowników, pozostawienie ich samym sobie) lub tłumienie i tuszowanie konfliktów w organizacji.

6. Kwestionariusz klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela

Kolejnym wykorzystanym w badaniach narzędziem był niemiecki, kulturowo zaadaptowany przez autorkę [por. Durniat 2008]. kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego autorstwa Rosenstiela i Boegela [1992]. Koncepcja klimatu organizacyjnego w ujęciu Rosenstiela i Boegela wyrosła z psychologicznej teorii pola Kurta Lewina. Oryginalna metoda składała się z instrukcji, osiemdziesięciu sześciu itemów oraz arkusza odpowiedzi umieszczonego w sąsiedztwie poszczególnych pozycji. Poszczególne pozycje kwestionariusza wchodziły w skład siedem następujących podskal: pytania ogólne (6), pytania dotyczące: współpracowników (14), przełożonych (16), organizacji pracy (14), informacji i komunikacji (15), reprezentowania interesów pracowników (9). Poszczególne skale (z wyjątkiem skali z pytaniami ogólnymi) składały się z dwóch części: głównej i podsumowującej. W części głównej osoba badana proszona była o ustosunkowanie się do poszczególnych twierdzeń na pięciostopniowej skali porządkowej o kategoriach odpowiedzi od „zgadzam się” do „nie zgadzam się”. W części podsumowującej osoby badane proszone były o uogólnione ustosunkowanie się do problemów poruszonych w całej skali, oceniając wagę badanego wcześniej czynnika (zastosowano tutaj skalę Khunina). Wyniki skali podsumowującej w zestawieniu z wynikami skali głównej, miały pełnić funkcję moderującą. Zgodność odpowiedzi pomiędzy skalami traktowana była również jako dowód wiarygodności badania.

Narzędzie Rosenstiela i Boegela zostało przywiezione do naszego kraju przez profesorów S. Witkowskiego i Z. Zalewskiego oraz przetłumaczone i poddane wstępnym badaniom walidacyjnym [por. Augustynowicz 1997]. Następnie poprawiono wstępne tłumaczenie narzędzia (pod kierunkiem psycholog J. Mesjasz) i narzędzie w tej formie zostało zwalidowane i zaadaptowane do polskich warunków przez autorkę tej rozprawy. Autorka przeprowadziła różnorodne analizy jakościowe i ilościowe, na czele z analizą rzetelności i analizą czynnikową dla całości jak i poszczególnych podskal kwestionariusza. Analiza czynnikowa w obrębie całego kwestionariusza potwierdziła, że narzędzie składa się

z dwóch odrębnych elementów: korelujących ze sobą siedmiu podskal oraz tworzących odrębny czynnik skal oceniających wagę poszczególnych czynników. Analiza czynnikowa w obrębie poszczególnych podskal kwestionariusza wykazała, że podskale te są treściowo spójne i rzetelne, tym niemniej kilka pytań z poszczególnych podskal wykazywało niższą od 0,5 korelację z pozostałymi pozycjami skali. W związku z tym dla zwiększenia ścisłości i rzetelności skal oraz dokładności dokonywanego nimi pomiaru zdecydowano się na usunięcie najsłabszych pytań kwestionariusza. Kwestionariusz w wersji skróconej przez autorkę składa się z 61 pytań zawartych w obrębie siedmiu skal:

Tab. 1. Zestawienie rzetelności skal Klimatu Organizacyjnego Rosenstieła i Boegela przed i po autorskiej adaptacji kwestionariusza

| Skala | Ilość pytań usuniętych | Ilość pytań pozostawionych | Rzetelność skali przed adaptacją [za: Augustynowicz 1997] | Rzetelność skali po adaptacji własnej |
|--|------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|
| 1. Pytania ogólne | 0 | 6 | 0,72 | 0,84 |
| 2. Współpracownicy | 2 | 10 | 0,83 | 0,86 |
| 3. Przełożeni | 2 | 12 | 0,86 | 0,92 |
| 4. Organizacja pracy | 3 | 9 | 0,67 | 0,81 |
| 5. Informacja i komunikacja | 1 | 10 | 0,80 | 0,90 |
| 6. Reprezentowanie interesów pracowników | 1 | 6 | 0,78 | 0,81 |
| 7. Awans i ocenianie pracowników | 2 | 8 | 0,74 | 0,85 |

Źródło: opracowanie własne.

Usunięcie najsłabszych pytań kwestionariusza przyczyniło się do podniesienia spójności i rzetelności skal, czyniąc tym samym narzędzie bardziej ekonomicznym. Ostatecznie, do przeprowadzonych badań zdecydowano się wykorzystać sześć z siedmiu podskal kwestionariusza

(bez pytań ogólnych oraz z pominięciem podskal z pytaniami podsumowującymi i ważącymi dany czynnik).

Poniżej przedstawiono zarys treściowej zawartości sześciu podskal kwestionariusza:

Pytania dotyczące współpracowników: większość pozycji skali odnosi się do charakteru i atmosfery panujących w organizacji stosunków międzyludzkich. Odpowiedzi na te pytania mają dostarczyć informacji, czy współpraca między pracownikami układa się dobrze, czy w ich wzajemnych kontaktach panuje życzliwość i koleżeństwo, czy też napięcie i rywalizacja.

Pytania dotyczące przełożonych: pytania skali odnoszą się do postrzeżanego przez pracowników stylu kierowania ich przełożonych. Jej konstrukcja opiera się na dychotomicznym podziale orientacji przełożonego na podwładnych bądź zadania (wg koncepcji Bleaka i Muttona):

- styl zorientowany na zadania (nacisk na wydajność i realizację zadań, przestrzeganie procedur, sztywne normy pracy, karanie błędów, nadzór),
- styl zorientowany za podwładnych (zainteresowanie pracownikiem i jego rozwojem, dbałość o dobre interakcje społeczne wewnątrz organizacji, motywowanie i nagradzanie osiągnięć, partycypacja decyzyjna).

Pytania dotyczące organizacji pracy: pytania z skali dotyczą różnych aspektów procesu organizowania pracy, czyli sposobów rozłożenia i przydziału zadań członkom organizacji. Badany jest stopień uwzględniania zdolności, potrzeb i możliwości pracowników w procesie przydziału zadań i obowiązków. Niektóre pytania dotyczą stopnia obciążenia pracą oraz właściwego przydziału zadań do kwalifikacji i możliwości pracowników. Badany jest także aspekt logistyczny, dotyczący procesów organizowania pracy w harmonijną całość. Zakłada się, iż sprawność mechanizmów koordynacji jednostek i zespołów pracowniczych umożliwia członkom organizacji utrzymanie świadomości celów pracy.

Pytania dotyczące informacji i komunikacji: większość pozycji skali dotyczy komunikacji pionowej w firmie. Obejmuje ona porozumiewanie się w górę i w dół, wzdłuż poszczególnych szczebli hierarchicznej struktury organizacji. Tu zawiera się również informowanie o celach organizacji i zasadach postępowania. Część pytań dotyczy komunikacji poziomej, między współpracownikami.

Pytania dotyczące reprezentowania interesów pracowników: pozycje skali służą badaniu oceniania i postrzegania przez pracowników

funkcjonowania instytucji pracowniczych (związki zawodowe, rady pracownicze) mających reprezentować ich interesy.

Wyniki tej skali mają pozwolić na stwierdzenie, czy pracownicy są właściwie reprezentowani w ewentualnych konfliktach z przełożonymi i kierownictwem organizacji.

Pytania dotyczące stwarzania szans awansu i rozwoju pracownikom: skala dotyczy szeroko pojętego systemu nagradzania oferowanego pracownikom. Znajdują się tutaj pozycje odnoszące się do rozmaitych form motywowania pracowników. Pytania ogniskują się na zaspokojeniu potrzeb wyższych, na czele ze stwarzaniem możliwości rozwoju i doksztalcania. Wyniki tej skali mają wskazywać na ile pracownicy postrzegają, iż stwarza się im szansę samorealizacji, dzięki adekwatnemu i satysfakcjonującemu systemowi nagród i awansów w organizacji. Niektóre pytania dotyczą także doceniania i nagradzania twórczych rozwiązań.

7. Charakterystyka przebadanej próby (druga seria badań)

Odnosząc się do badania z roku 2007/8 należy stwierdzić, że przebadana próba była heterogeniczna i zrównoważona pod względem wielu kontrolowanych zmiennych demograficznych. Analizowaną próbę 465 osób dorosłych pracujących (z 500 przebadanych – 7% kwestionariuszy odrzucono, ze względu na braki w danych) stanowiło 269 mężczyzn (58%) oraz 196 kobiet (41%). Większość osób z przebadanej próby (54%) mieściło się w granicy wiekowej do 25 lat, 30,02% osób wpadało do przedziału wiekowego 26–35 lat, 11,23% badanych miało od 36 do 45 lat, a 3,89 procent próby stanowiły osoby w wieku powyżej 45 lat życia. Tylko 0,87% osób z próby legitymowało się wykształceniem zawodowym, aż 80,20% badanych posiadało wykształcenie średnie, 2,17% osób miało wykształcenie licencjackie, a 9,76% badanych wykształcenie wyższe. Przebadane osoby piastowały rozmaite stanowiska, wśród nich grupę 2,22% stanowiły osoby na stanowiskach dyrektorskich, 12,89% osób było zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, a 33,78% osób piastowało stanowiska specjalistyczne. Najwięcej osób z próby, bo aż 51,11% zajmowało podstawowe stanowiska pracy (podwładni). Większość przebadanej próby stanowili młodzi pracownicy: 25,92% osób było zatrudnionych od roku i mniej, 28,29% osób pracowało w przedziale od roku do 3 lat, 13,39% osób zatrudnionych było w przedziale pomiędzy 3 a 6 lat, 11,45% pracowało od 6 do 10 lat, zaś 20,95% osób

pracowało powyżej 10 lat. Większość, bo aż 68,58% przebadanych osób związanych było z prywatnym sektorem zatrudnienia, zaś 31,42% osób zatrudnionych było w sektorze państwowym. Największą grupę osób z przebadanej próby, bo aż 35,50% stanowili pracownicy z branży przemysłowej, następnie 24,89% przebadanych osób to grupa zatrudnionych w branży usługowej, 15,80% osób pochodziło z branży handlowej, 8,66% badanych pracowało w administracji publicznej, 3,90% stanowili pracownicy oświaty, a 1,79% to pracownicy służby zdrowia. 9,52% osób zatrudnionych było w innych, nie wyszczególnionych w badaniu branżach. 31,98% osób z próby związanych było z małymi organizacjami (zatrudniającymi do 30 osób), największą grupę, bo aż 58,42% z próby stanowili pracownicy średnich organizacji (zatrudniających od 30 do 100 pracowników), zaś 9,63% osób z próby związanych było z dużymi (zatrudniającymi ponad 100 pracowników) organizacjami.

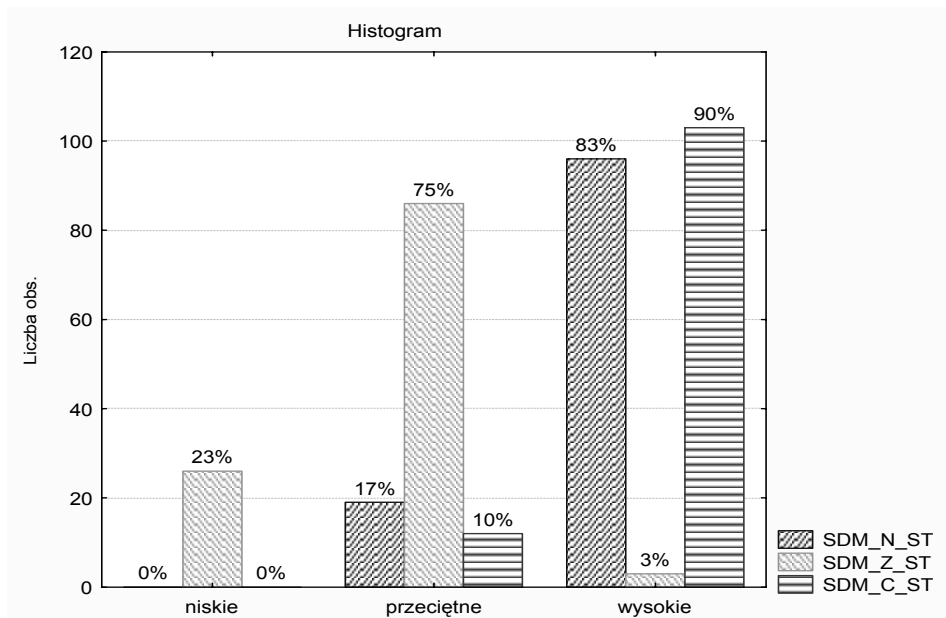
8. Rozkład wyników, podział próby badawczej

Na bazie rozkładu wyników z kwestionariusza SDM oraz statystyk opisowych, dokonano podziału przebadanej próby na trzy grupy: grupę osób z wynikami niskimi, grupę osób z wynikami przeciętnymi i grupę osób z wynikami wysokimi. Przyjęto, że mobbing dotyczył osób z wynikami wysokimi (według górnego kwartyła – 24,7% osób). Grupę z wynikami średnimi (52,9%) uznano za grupę ryzyka, zaś grupę z wynikami niskimi (22,3%) za grupę bez mobbingu. Podobny rozkład wyników uzyskano również na podstawie wstępnej normalizacji kwestionariusza. Kontrolnie respondenci pytani byli o subiektywną percepcję własnej osoby jako ofiary lub świadka mobbingu w pracy, bądź osoby, której mobbing w organizacji nie dotyczy. Na podstawie subiektywnej deklaracji 15,63% osób z próby (70 osób) określiło siebie jako ofiary mobbingu, 20,09% próby (90 osób) zadeklarowało, że są świadkami mobbingu w pracy, zaś 64,29% próby (288) osób uznało, że nie są ani ofiarami ani świadkami mobbingu w organizacji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że znacznie mniej osób przyznało się do bycia ofiarą mobbingu, aniżeli wskazuje na to wynik testu. Badaczka fakt ten tłumaczy uwarunkowaniami psychologicznymi i społeczno-kulturowymi [por.: Durniat 2007, 2008]. Przyznanie się do roli ofiary jest psychologicznie trudne i budzi duży dyskomfort, zagrażając pozytywnemu obrazowi „ego” ofiary. Ze społecznego i kulturowego punktu widzenia milczenie zarówno ofiar jak i świadków mobbingu co do istnienia przemocy moralnej w pra-

cy wskazuje na fakt społecznego przyzwolenia na występowanie tego typu nieetycznych zachowań. Pracownicy polskich organizacji, wychowani w minionej epoce komunizmu, następnie w młodej gospodarce wolnorynkowej, zdają się być niejako uodpornieni na różnego rodzaju nadużycia oraz niedopuszczalne praktyki i zachowania organizacyjne.

9. Style zachowań mobbingowych

Wobec osób mobbowanych najczęściej stosowano (w 90% przypadków) zachowania z grupy izolujących, pomniejszających i zastraszających. Wobec 83% procent ofiar mobbingu stosowano zachowania z grupy otwarcie ośmieszających, krytykujących i poniżających. Tylko wobec 3% ofiar przemocy moralnej stosowane były zachowania wymierzone w realizację zadań zawodowych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że aż 75% osób z grupy ryzyka mobbingu przyznało się do stosowania wobec nich zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych. Tego typu zachowania pojawiały się także w 23% przypadków z grupy wolnej od zagrożeń mobbingiem. Przedstawione wyniki jednoznacznie wskazują na istotę mobbingu jako przemocy psychologicznej oraz na ogólnie wysoką częstotliwość stosowania różnorodnych niemoralnych zachowań wobec pracowników w polskich organizacjach. Taki rozkład wyników jest również dowodem na wysoką trafność teoretyczną skonstruowanego narzędzia. Kwestionariusz SDM i wyłonione zeń podskale pozwalają na oddzielenie osób, u których mamy do czynienia z mobbingiem jako przemocą psychologiczną od pozostałych grup osób, wobec których stosowane są inne patologiczne zachowania w organizacji.

Rys. 1. Style zachowań mobbingowych w trzech podgrupach

Legenda: niskie – grupa osób z wynikami niskimi wg SDM – IDM,
 przeciętne – grupa osób z wynikami przeciętnymi wg SDM – IDM
 wysokie – grupa osób z wynikami wysokimi wg SDM – IDM;
 SDM N. - skala zachowań otwarcie poniżających, krytykujących i ośmieszających osobę;
 SDM Z. - Skala zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych;
 SDM C. - Skala zachowań izolujących pracownika, pomniejszających i zastraszających

Źródło: opracowanie własne.

10. Mobbing a czynniki kultury organizacyjnej

Wyniki przeprowadzonych badań nie pozostawiają wątpliwości co do związku mobbingu z czynnikami kulturowo-organizacyjnymi. Poniżej przedstawiono korelacje pomiędzy zmienną mobbingu a badanymi czynnikami kulturowymi. Wszystkie korelacje okazały się być bardzo istotne i dość silne.

Tab. 2. Uporządkowane malejąco korelacje mobbingu (i jego czynników) z czynnikami kulturowo-organizacyjnymi

| Zmienne zależne | SDM –IDM Wynik ogólny | SDM – N Działania poniżające, krytykujące i ośmiesz- ające | SDM – Z Działania utrudniające realizację zadań za- wod. | SDM – C Działania izolujące, pomniejsza- jące i zastra- szające |
|--|-----------------------------|---|---|--|
| Związki pomiędzy mobbingiem a zmiennymi kulturowo-społecznymi | | | | |
| Stosunek przełoż. do odmienności i nowości | -0,606634 | -0,622690 | -0,610394 | -0,621605 |
| Jasność celów i spójność grupy w ich realizacji | -0,601556 | -0,612847 | -0,615753 | -0,623226 |
| Osobiste stanowisko wobec praktyk organizacyjnych | 0,599049 | 0,608228 | 0,627175 | 0,607466 |
| Postawa przełoż. wobec konfliktów | 0,549639 | 0,569359 | 0,549564 | 0,559431 |
| Osobiste stanowisko wobec celów organizacyjnych | 0,489307 | 0,520670 | 0,509341 | 0,489929 |

Zbadane korelacje są istotne z $p < ,05000$. Pogrubiono najsilniejsze korelacje w wierszu.

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem istotnym i dość silnie korelującym z mobbingiem okazał się stosunek zarządzających do odmienności i nowości. Analiza treściowa pozycji z powyższej skali pokazuje, że mobbing najczęściej występował w organizacjach, w których to, co nowe i nieznanne budziło wśród przełożonych lęk i niechęć. Decydenci w takich organizacjach bali się wychodzić poza utarte schematy i sprawdzone rozwiązania, zaś idealny pracownik miał robić dokładnie to, czego od niego standardowo oczekiwano. Inicjatywa i wychylenie się poza szereg nie były w tych organizacjach mile widziane. Analiza kolejnego czynnika obrazuje, że mobbing występował najczęściej w organizacjach i zespołach, w których brakowało wiary w sensowność wspólnych działań, a nadrzęd-

ne cele nie były zbyt dobrze znane pracownikom. Dość silne korelacje i wyraźne różnice w obrębie wyznaczonych grup skrajnych (osób mobbowanych i niemobbowanych) wystąpiły w odniesieniu do postawy przełożonych wobec pojawiających się w organizacjach konfliktów. W grupie osób wolnych od mobbingu dominowały odpowiedzi (ok. 74%) o aktywnej, moderującej postawie przełożonych wobec konfliktów. Około 20% osób z tej grupy zaznaczało odpowiedzi świadczące o postawie ignorującej a pozostałe 6% procent odpowiedzi świadczyło o postawie tuszującej. Tymczasem w grupie osób mobbowanych dominowały odpowiedzi świadczące o postawie ignorującej (ok. 39%) i tuszującej (ok. 28%) konflikty. Pozostałe osoby (ok. 20%) zaświadczało o zbyt dużym zaangażowaniu się i podgrzewaniu konfliktów przez przełożonych, podczas gdy około 13% ofiar wskazało na moderującą postawę przełożonych wobec konfliktów w organizacji. Niezwykle cenne dla udzielenia odpowiedzi o to, kto najczęściej pada ofiarą mobbingu w organizacji okazały się uszczegółowione analizy korelacji pomiędzy występowaniem mobbingu a osobistym negatywnym stosunkiem wobec celów organizacyjnych oraz pomiędzy mobbingiem a osobistym negatywnym stosunkiem wobec praktyk organizacyjnych. I tak tylko 4% osób z wysokimi wynikami w skali SDM (ofiary mobbingu) uznało się za zwolenników praktyk i zwyczajów obowiązujących w ich organizacji. Większość ofiar (58%) stwierdziło, że uczestnictwo w życiu organizacji nie sprawia im przyjemności i osoby te uważały, że wiele praktyk organizacyjnych należało by zmienić. Część ofiar (38%) przyznało, że ma neutralny stosunek wobec zwyczajów i praktyk lansowanych przez ich firmę. Grupa osób nie podlegających mobbingowi odpowiadała niemalże dokładnie odwrotnie: około 70% osób uznało się za zwolenników praktyk i zwyczajów organizacyjnych, 26% osób stwierdziło, że uczestnictwo w praktykach i życiu organizacji sprawia im przyjemność zaś 4% osób z tej grupy wyraziło neutralny stosunek do zwyczajów i praktyk organizacyjnych. Wyniki takie jednoznacznie pokazują, że ofiarami mobbingu padały najczęściej osoby odmienne lub kulturowo nieprzystosowane. Podobne wnioski płyną z uszczegółowionej analizy korelacji mobbingu ze skalą dotyczącą osobistego stanowiska badanych wobec celów organizacyjnych. Większość ofiar mobbingu (61%) odpowiadało, że choć zna cele swojej organizacji, nie czuje się ich zwolennikiem, zaś 13% ofiar stwierdziło, że w ogóle nie zna celów organizacji, w której pracują. Schemat odpowiedzi był odwrotny w grupie osób nie podlegających mobbingowi, gdzie zdecydowana większość badanych (ok. 82%)

zadeklarowało się jako zwolennicy i realizatorzy celów organizacyjnych. Warto również dodać, że same ofiary mobbingu pytane o atrybucję przyczyn tej patologii często wskazywały własną niezależność i nieustępliwość (23 osoby) oraz „zbytnią” aktywność i „nadmiernie” zaangażowane (18 osób) niż słabość, nieasertywność i nadmierną ustępliwość (12 ofiar). Percepcja ofiar ze strony świadków mobbingu była nieco odmienna: aż 31 zadeklarowanych świadków uważała za przyczynę mobbingu słabość, nadmierną ustępliwość i nieasertywność ofiary. Tym niemniej 27 świadków mówiło o niezależności, nieustępliwości i sztywnym stanowisku ofiary, a 13 świadków o zbytnej aktywności i nadmiernym zaangażowaniu, jako przyczynie mobbingu leżącej po stronie ofiary. Za bardziej wiarygodne, również w tym aspekcie badań, uznano zeznania ofiar aniżeli zadeklarowanych świadków mobbingu, którzy prawdopodobnie ulegają pewnemu utartemu schematyzmowi myślenia (świadomie podtrzymywanemu zresztą przez prześladowców) o ofierze jako osobie niezaradnej i zbyt uległej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że o ile żadne dotychczasowe badania nie potwierdziły istnienia typowej osobowości ofiary mobbingu, o tyle spojrzenie na osoby prześladowane z perspektywy społeczno-kulturowej rzuca na ten problem nowe światło. Zarówno doświadczenie kliniczne autorki, jak i wyniki przeprowadzonych badań dają dość silne argumenty na obronienie hipotezy o dominacji ofiar z grupy silnych, twórczych i nonkonformistycznych (potencjalnie zagrażających słabej pozycji mobber) nad ofiarami słabymi i wycofanymi. Zestawienie wyników powyższych analiz potwierdza hipotezę dotyczącą stosowania mobbingu wobec jednostek kulturowo odmiennych, często niezależnych, a przez to zagrażających miernocie zespołów lub osób nimi zarządzających.

11. Związek mobbingu z klimatem organizacyjnym i jego czynnikami

Wyniki badań wykazały bardzo wysoką istotność i dość silne korelacje pomiędzy badanymi czynnikami klimatu organizacyjnego a mobbingiem. Zbadane korelacje przedstawiają się następująco (od najsilniejszych do najsłabszych):

Tab. 3. Uporządkowane malejąco korelacje mobbingu (i jego czynników) z klimatem organizacyjnym (oraz jego czynnikami)

| Zmienne zależne | SDM –IDM Wynik ogólny | SDM – N Działania poniżające, krytykujące i ośmieszające | SDM – Z Działania utrudniające realizację za- dań zawod. | SDM – C Działania izolujące, po- mniejszające i zastraszające |
|--|-----------------------------|--|--|---|
| Związki pomiędzy mobbingiem a zmiennymi związanymi z klimatem organizacyjnym | | | | |
| Klimat organizacyjny wg Rosenstiela i Boegela wynik ogólny | -0.699435 | -0.679235 | -0.665762 | -0.693425 |
| Skala P – Pytania dotyczące przełożonych | -0,660762 | -0,648635 | -0,721058 | -0,654169 |
| Skala K – Pytania dotyczące informacji i komunikacji | -0,645539 | -0,610266 | -0,713467 | -0,652827 |
| Skala O – Pytania dotyczące organizacji pracy | -0,644378 | -0,623863 | -0,675555 | -0,648046 |
| Skala A – Pytania dotyczące oceniania i możliwości awansu | -0,585686 | -0,578992 | -0,637435 | -0,613879 |
| Skala I – Pytania dotyczące reprezentowania interesów pracowników | -0,549505 | -0,534757 | -0,606975 | -0,540921 |
| Skala W – Pytania dotyczące współpracowników | -0,541730 | -0,529186 | -0,565948 | -0,545448 |

Zbadane korelacje są istotne z $p < ,05000$. Pogrubiono najsilniejsze korelacje w wierszu.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują na kluczową rolę przełożonych i ich stylu zarządzania oraz posiadanych kompetencji dla występowania mobbingu w organizacji. Styl zarządzania zorientowany bardziej na pracowników niż realizację zadań okazał się stanowić skuteczny bufor przeciw zachowaniom mobbingowym. Uszczegółowione analizy wykazały, że takie zachowania przełożonego jak: zainteresowanie sprawami i problemami podwładnych, otwarta postawa wobec skarg i zażaleń, dbałość o poprawność stosunków interpersonalnych w zespole, wyrozumiałość wobec problemów i kłopotów pracowników stanowiły bufor dla mobbingu w organizacji. Równie ważna dla uniknięcia mobbingu okazała się sprawność przepływu informacji i dobra komunikacja w organizacji, mierzona takimi wskaźnikami jak: bieżące i uczciwe informowanie pracowników o ważnych sprawach z życia organizacji, jednoznaczność, klarowność, rzeczowość i solidność wysyłanych komunikatów, bogactwo źródeł informacji, tworzenie możliwości wielostronnej, otwartej komunikacji (pionowo, dwustronnie góra–dół, jak i poziomo, pomiędzy pracownikami). Bardzo ważna dla uniknięcia mobbingu okazała się również ogólna sprawność organizacji pracy i adekwatność przydziału zadań. Z badań wynika również, że rzetelne i percypowane jako sprawiedliwe ocenianie i nagradzanie pracowników oraz stwarzanie im możliwości awansu i kariery zawodowej było czynnikiem chroniącym pracowników przed mobbingiem.

12. Sprawca i ofiara mobbingu – zestawienie demograficzne

Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej sprawcą mobbingu w miejscu pracy był przełożony (60%), następnie współpracownik (19%), grupa osób (12%) lub podwładny (9%). Płeć prześladowcy ani wiek nie stanowiły statystycznie istotnej różnicy dla występowania mobbingu, choć najczęściej mobberzy pochodzili z grupy osób pomiędzy 35 a 46 rokiem życia (39%), zaś najrzadziej z grupy najmłodszych pracowników (do 25 lat – tylko 6%), co znajduje swoje społeczne i kulturowe uzasadnienie. Nie stwierdzono wpływu płci na prawdopodobieństwo stania się ofiarą mobbingu. Brak było istotnych statystycznie różnic w zakresie wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska i stażu pracy ofiary. Statystycznie istotnymi dla występowania mobbingu okazały się branża i wielkość organizacji. Ofiary mobbingu najczęściej pochodziły ze średnich organizacji (od 30 do 100 osób), związanych głównie z branżą przemysłową, administracją publiczną, a następnie oświatą. Warto

odnotować, że szeroko zakrojone badania epidemiologiczne mobbingu w Szwecji wykazały dominację mobbingu w analogicznych branżach [por.: Leymann 1996]. Zbadana zależność na gruncie polskim powinna jednak zostać ponownie zweryfikowana na bardziej reprezentatywnej (pod względem branży zatrudnienia) próbie badawczej.

13. Zakończenie

Podczas gdy tak wiele mówi się o realnych zagrożeniach wynikających z kulturowego zamknięcia się społeczności i organizacji, instytucje i systemy społeczne per se zdają się pozostawać hermetyczne i wrogie wobec odmienności kulturowych, które często postrzegają jako zagrożenie dla swojej integralności i spójności. Marie-France Hirigoyen [2003], francuska badaczka przemocy moralnej w pracy stwierdziła, że o ile w sferze deklaracji organizacje poszukują jednostek wybitnych i niesztampowych, w praktyce często bywa inaczej. Według badaczki [Hirigoyen 2003, s. 179] „Paradoksem jest to, że chociaż społeczeństwo jest coraz bardziej indywidualistyczne, w środowisku pracy brak miejsca na wartości indywidualne. (...) Podczas gdy propozycje zatrudnienia mówią o zapotrzebowaniu na kadru pełne inicjatywy i oryginalności, obecny system w rzeczywistości źle znosi nieprzejętność. (...) W konsekwencji, jeśli pracownik zbyt odchodzi od idealnego wzorca, z pewnością przywoła się go do porządku”. Różnorodne mechanizmy kontroli społecznej zaznaczyły swą obecność we wszelakich kulturach prawdopodobnie już od zarania istnienia instytucji. Berger i Luckmann [1983], autorzy teorii społecznego tworzenia rzeczywistości stwierdzili, że jednostka wprowadzana w nowy, instytucjonalny obszar obiektywnego świata podlega różnym procedurom i mechanizmom mającym na celu uwiarygodnienie i wzmocnienie bytu instytucji. Byt instytucji jest bowiem dialektycznie uzależniony od poziomu identyfikacji jej członków z daną instytucją. Ponadto, im bardziej postępowanie jednostek jest zinstytucjonalizowane, tym bardziej daje się ono przewidywać i kontrolować. Autorzy teorii społecznego tworzenia rzeczywistości twierdzą, że instytucje dysponują bolesnymi sankcjami społecznymi dla tych, którzy nie wykazują satysfakcjonującej internalizacji pisanych i niepisanych norm organizacyjnych. Najgroźniejszymi z nich są wykluczenie i ośmieszenie. Mobbing, zdaniem autorki artykułu, można potraktować jako jeden z instytucjonalnych mechanizmów kontroli społecznej. Tyle, że jest to mechanizm niemoralny i patologiczny, do

którego z pewnością nie powinny się uciekać współczesne organizacje, zabiegające o potencjał i wiedzę nieszampowych jednostek oraz status instytucji globalnych i międzykulturowych.

Abstract

The paper shows mobbing as a pathological process of excluding from organizations culturally different individuals. The thesis presented in the article are based on the results of the research of mobbing in the workplace, conducted by the author (2007/8: N= 465). In the conclusion author says that mobbing practices should be perceived as a paradox in view of recently promoted individualistic and intercultural theories of organizations.

Bibliografia

- Augustynowicz P., 1997. *Adaptacja kulturowa kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego*, niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, Wrocław.
- Berger P., Luckman T., 1983. *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Durniat K., Kulczycka A., 2004. *Metodologiczne problemy badania mobbingu* [w:] T. Listwan (red.) *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 1032, „Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Durniat K., 2006. *The supra-cultural dimension of mobbing as psychopathology of contemporary society* [w:] J. Mesjasz, A. Czapiga (red.) „Psychopatologies of Modern Society”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Durniat K., 2006. *Mobbing jako patologia społeczna* [w:] Klebaniuk J. (red.) *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław.
- Durniat K., Kulczycka A., 2006. *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych* [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 1132 „Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Durniat K., 2007. *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego* [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.) *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
- Durniat K., 2008. *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Durniat K., 2008. *Spółeczno-organizacyjne uwarunkowania mobbingu* – niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, Wrocław.

Durniat K., 2009. *Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych* [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.) *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.

Hirigoyen M.-F., 2003. *Molestowanie w pracy*, Wyd. W drodze, Poznań.

Leymann H., 1990. *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*. "Violence and Victims", Vol. 5, No. 2.

Leymann H., 1996. *The content and development of mobbing at work*. "European Journal of Work and Organizational Psychology", No. 5(2).

Rosenstiel L., Boegel R., 1992. *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Monachium.

Michał Piątek

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Wyzwania dla polskich managerów w wielokulturowych organizacjach i środowiskach

1. Wprowadzenie

Jedną z charakterystycznych cech gospodarki światowej jest jej pogłębiająca się globalizacja, lub też inaczej mówiąc umiędzynarodowienie. Oznacza ono dowolną metodę powiązań podmiotu z rynkami światowymi. Może być ono rozpatrywane tak na płaszczyźnie szukania i pozyskiwania nabywców, jak i w przypadku prowadzenia selekcji dostawców. Umiędzynarodowienie może oznaczać także prace na gruncie badawczym, projektowym i planistycznym jeśli zaangażowane są w te procesy jednostki z różnych państw i rynków [Pierścionek 2003, s. 454].

Po roku 2004 w którym Polska włączyła się w struktury europejskie, co pozwoliło na swobodny przepływ kapitału, polscy przedsiębiorcy zaczęli inwestować poza rynkiem rodzimym. Polska obecność w UE wiązała się również z możliwością emigracji w poszukiwaniu pracy. Spośród osób, które zdecydowały się na wyjazd część zajmuje obecnie stanowiska kierownicze. Warto przeanalizować jest zatem wiele aspektów. Zacząć należy od omówienia specyfiki polskiego rynku – środowiska gospodarczego, z którego polscy emigranci wyrosli, które w pewien sposób ich uformowało. Należy nieco uwagi poświęcić również czynnikom kulturowym. Następnie zaś krótkiej analizie poddany zostanie Londyn i możliwości, jakie niesie on dla osób przedsiębiorczych pragnących prowadzić działalność gospodarczą, lub zajmować

kierownicze stanowisko w międzynarodowej organizacji. Dzięki tym zabiegom możliwe będzie lepsze ukazanie złożoności wyzwań na polu zarządzania jakie stanęły w środowisku skrajnie międzykulturowym, w którym pracują i żyją wspólnie przedstawiciele wielu, a być może nawet wszystkich kultur, religii, narodowości i ras.

2. Charakterystyka polskiego rynku

Polska z drugiej wojny światowej wyszła jako kraj etnicznie i kulturowo, a nawet religijnie monolityczny. Zmienione granice, prześladowania ludności i przesiedlenia sprawiły, że w PRL nie funkcjonowały właściwie mniejszości narodowe. Według szacunków MSW z 1950 roku opartych na dokumentach, takich jak dowody osobiste, paszporty czy ankiety, na 25 milionów ludności zamieszkałej w granicach polskich 98% stanowiła ludność etnicznie polska [Jesierski, Leszczyńska 2001, s. 481]. Nawet przy założeniu, że liczba ta jest nieznacznie zawyżona, to wciąż jednak nie może być mowy o pluralizmie kulturowym czy społeczeństwie wielonarodowościowym. A w kolejnych latach w konsekwencji rozmaitych działań państwa emigracja ludności niepolskiej wzmożła się, zaś wysoki zwłaszcza w bezpośrednio powojennych latach przyrost naturalny sprawił, że proporcje te stały się jeszcze bardziej nierówne [Jesierski, Leszczyńska 2001, s. 481]. Według spisu powszechnego przeprowadzonego na przełomie maja i kwietnia 2002 roku narodowość polską zadeklarowało 96% osób. Wynik zaniżyli Ślązacy, którzy w badaniach i szacunkach prowadzonych w drugiej połowie dwudziestego wieku najzwyczajniej nie występowali. W 2002 roku jednak przynależność do tej grupy etnicznej zadeklarowało blisko 180 tysięcy obywateli. Mimo to Polska, jak i w większości państwa tego regionu kontynentu należą do etnicznie najbardziej jednolitych organizmów na świecie [Mann 2001, s. 355]. Skutki przystąpienia do Unii Europejskiej w obszarze zmian narodowościowych w Rzeczypospolitej Polskiej nie są jeszcze znane.

Sektor publiczny w Polsce bezspornie zdominowany jest przez Polaków. W sektorze prywatnym wraz z zapoczątkowaniem transformacji ustrojowej pojawiły się organizacje zagraniczne, w tym o globalnym zakresie działania. Ale nawet w nich pracownicy zagraniczni stanowią nieznaczny odsetek kadry organizacji. Z tych właśnie powodów polscy managerowie nie mają wystarczająco wiele okazji do kontaktów ze swoimi odpowiednikami z innych kultur.

3. Polski styl zarządzania

Omawiając zagadnienia związane z kulturą organizacji, nie sposób nie dostrzegać pewnych zależności na gruncie makrospołecznym, czyli inaczej mówiąc dużych grup społecznych. Doskonałym przykładem tego może być próba formułowania pewnych ogólnych twierdzeń na poziomie narodów. Narodowy styl zarządzania można bowiem określić jako stan tożsamości narodowej i kultury pracy przejawiający się w odrębności technologii zarządzania stosowanej w poszczególnych krajach i ich instytucjach społecznych w trakcie zbiorowej, społecznej reakcji na wyzwania i problemy powstające w wyniku rozwoju ich ekonomiki. Narodowy styl zarządzania jest systemem mającym na celu przystosowanie społeczeństwa do zmieniających się warunków, złożoności dzisiejszych realiów [Solarz 1984, s. 16]. I tak dla przykładu warto nadmienić, iż gruncie literatury przedmiotu zwykło się przyjmować, że francuski styl zarządzania charakteryzuje się jako raczej autorytarny z przesunięciem uprawnień decyzyjnych ku górze, podczas gdy na przykład brytyjski pozostawia więcej autonomii dla kierownictwa średniego szczebla [Tayeb 2005, s. 161].

To co składa się na polski styl zarządzania, jeśli można pokusić się o wyodrębnienie takowego, to nastroje i zachowania przeniesione przez starszych managerów z poprzedniego systemu gospodarczego i politycznego z jednej strony, z drugiej zaś nowe trendy i praktyki wypracowane w lokalnym środowisku już w warunkach kapitalistycznych, lub zaczerpnięte z zagranicy. Dodatkowo niekorzystnie na jakość zarządzania organizacjami wpływa dość powszechnie spotykany brak klarownie stawianych celów i kierunków strategicznych. Zdarza się także, że podmioty gospodarcze nie mają należytego systemu kontroli, ani systemów motywacyjnych dla pracowników [Werner 2005, s. 47]. Dodatkowo należy stwierdzić, że polska kultura organizacji cechuje się bardziej wspólnotowością niż indywidualizmem. Stąd też wypływa relatywnie silna pozycja związków zawodowych. Familizm to kolejna cecha charakteryzująca rodzime środowisko gospodarcze. Choć jego skutki mają pozytywne przełożenie na powstawanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, to jednak utrudnia on konsolidację podmiotów w których członkowie rodzin, czy wręcz dynastii dążą do utrzymania władzy we własnych rękach. Niepożądanym owocem familizmu jest również nepotyzm, skutkujący powstawaniem negatywnych mechanizmów doboru i awansu pracowników [Sułkowski 2002, ss. 137–138].

Znamienna jest także rola jaką tradycyjnie przypisuje się managerom funkcjonującym w polskich organizacjach gospodarczych. Wydaje się bowiem, że wiele jej aspektów wymaga zmiany. Zobrazowanie złożoności tego i innych zagadnień w warunkach polskich umożliwi poniższa tabela:

Tab. 1. Zarządzanie w polskich organizacjach

| Zagadnienie | Typowa polska praktyka | Sugerowana praktyka |
|---------------|---|---|
| Rola managera | Słabe zwierzchnictwo, Silne grupy zadaniowe, lub brygady, czasem o silniejszej pozycji od managera | Silne zwierzchnictwo, Dawanie przykładu, administrowanie systemem |
| Zaangażowanie | Spółdzielczość, rozmyta odpowiedzialność decyzyjna | Partycypacja w podejmowaniu decyzji, własna działalność gospodarcza |
| Płace | Niskie, stałe pensje, niepowiązane z osiąganymi przez jednostkę wynikami | Uwidocznienie zależności pomiędzy wydajnością i rezultatami, a otrzymywanym wynagrodzeniem |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Culpan R., Kumar B., *Transformation management in postcommunist countries*, Green Wood Publishing, Budapest 1995, s. 31.

Wydaje się, że wraz z procesami zapoczątkowaniem procesów integrujących polski rynek z rynkami państw członkowskich UE do Polski w szybkim tempie zaczęły napływać zachodnie wzorce zarządzania. Dzieje się to dzięki zniesieniu barier dla przedsiębiorców i stworzeniu rozmaitych ułatwień dla zagranicznych inwestorów chcących realizować przedsięwzięcia i projekty w Polsce. Proces kształcenia się polskich managerów poprzez praktykę w zarządzaniu trwa jednak także poza granicami Rzeczypospolitej. Usunięcie przeszkód prawnych dla emigracji zarobkowej w obrębie pewnej części UE umożliwiło polskim obywatelom podjęcie pracy, w tym również na stanowiskach kierowniczych, jak i zakładanie własnych firm w środowiskach etnicznie i kulturowo zróżnicowanych a przede wszystkim odmiennych od znanego i w znacznej mierze monolitycznego rynku polskiego.

4. Skala emigracji ostatniej dekady

Polska przystąpiła do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku na mocy Traktatu akcesyjnego podpisanego 16 kwietnia 2003 roku. Data ta dla polskiej gospodarki miała większe nawet znaczenie niż początkowo zakładano. Trudno było spodziewać się bowiem, że na emigrację zarobkową zdecyduje się aż tak wiele osób. Według *Informacji o rozmiarach i kierunkach emigracji z Polski w latach 2004–2007*¹ przygotowanej przez GUS na konferencję prasową w dniu 25 lipca 2008 roku do państw Unii Europejskiej udało się ponad 1,4 miliona Polaków. Badanie to było prowadzone w oparciu o dane pochodzące z urzędów zajmujących się ewidencjonowaniem pracowników, więc nie obejmuje one tzw. szarej strefy. Niektóre źródła mówiły nawet o 2 milionach emigrantów, choć ich wiarygodność była kwestionowana². W zasadzie pewne jest tylko to, że ustalenie skali emigracji, jaka dotknęła Polskę w pierwszych latach jej członkostwa w UE jest niezwykle trudna, czy wręcz niemożliwa do precyzyjnego oszacowania. Jeżeli jednak uśredniając przyjąć założenie, że kraj opuściło 1,5–1,8 miliona osób, z czego do Wielkiej Brytanii udało się ok. 700 000, to emigracja ta i procesy jej towarzyszące są wciąż zjawiskami godnymi badań i rozważań.

5. Główne wyzwania dla polskich managerów w zarządzaniu w środowiskach międzykulturowych

Za podstawę do stworzenia tej części pracy posłużyły trzymiesięczne obserwacje przeprowadzone latem 2009 roku w firmach zarządzanych przez polskich managerów, często będących jednocześnie właścicielami. Podmioty te operują w sektorze przewozów pasażerskich w Londynie, a więc w miejscu gdzie miesza się prawdopodobnie wszystkie rasy, narodowości, a nawet wyznania religijne, a zatem w miejscu oferującym badaczowi możliwie najlepsze warunki do obserwacji poczynań kierownictwa organizacji. Również czas w jakim zostało przeprowadzone badanie nie jest przypadkowy. Sezon letni w stolicy Wielkiej Brytanii to okres wzmożonego ruchu turystycznego, a także i imigracji zarobkowej. Firmy wykorzystują ten okres poprawy koniunktury, zwiększając zatrudnienie. Prowadzą one rekrutację wykorzystując możliwie naj-

¹ http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Informacja_o_rozmiarach_i_kierunk_emigra_z_Polski_w_latach_2004_2007.pdf

² kuczyn.com/papers/publicystyka/bzdura_20060713.pdf

piej potencjał oferowany przez lokalny rynek pracy. W nim zaś można znaleźć potencjalnych pracowników z kilku kontynentów, a zatem bardzo odmiennych kulturowo.

Wybrane zadania stojące przed managerami funkcjonującymi w tak radykalnie międzykulturowym środowisku, a do tego w firmach cechujących się wysokim stopniem fluktuacji można przedstawić w następującym katalogu:

Tab. 2. Zadania stojące przed managerami w środowiskach międzykulturowych

| | |
|----------------------------------|--|
| Analiza makro i mikrootoczenia | Dopasowanie stylu zarządzania do norm przyjętych w rynku, a także w sektorze. Monitorowanie stylów zarządzania w podmiotach stanowiących bezpośrednią konkurencję. |
| Budowa wspólnej wizji | Prowadzenie rozmów, wywiadów z pracownikami w celu uzyskania ich poglądów i poznania ich oczekiwań |
| Budowa partycypacji pracowniczej | Rozwijanie komunikacji wewnątrz organizacji, konsultacji z poszczególnymi pracownikami, bądź z grupami pracowników prezentujących poszczególne obszary prowadzonej działalności, prowadzenie szkoleń i kursów dla kadry, |
| Zadania motywacyjne | Dobór odpowiednich instrumentów dla podniesienia stopnia motywacji pracowników z różnych kręgów kulturowych |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Genether i S-ka, Warszawa 1997, s. 242.

Pewnych trudności nastrocza polskim managerom wysoki poziom fluktuacji w przedsiębiorstwach którymi zarządzają w Londynie. Jest on typowy dla tamtejszego rynku pracy w okresie letnim. Jednakże doświadczenia zaczerpnięte z Polski a mające związek z długoletnim utrzymującym się na wysokim poziomie bezrobociu, które szczęśliwie Rzeczpospolita wydaje się mieć już za sobą, sprawiają że niejako podejrzliwie postrzega się pracowników szukających zajęcia na kilka dni, czy tygodni. Zmiany personalne w podmiotach są tak drastyczne, że czasami jedynie bardzo wąska grupa pracowników zaangażowanych wiosną wciąż świadczy pracę wczesną jesienią. Jest to cecha charakterystyczna,

z jaką mają do czynienia polscy managerowie, a wysiłki podejmowane na rzecz niwelacji jej poziomu niezmiennie kończą się porażkami.

Prowadzenie biznesu w Polsce wiąże się z wypełnianiem rozmaitych zobowiązań i wymogów formalno prawnych. Stan ten niejako przekłada się na kulturę organizacyjną polskich podmiotów. Często nawet w sektorze MŚP obieg informacji wewnątrz instytucji odbywa się drogą pisemną. Trudno jednak stosować te wzorce w warunkach brytyjskich. Problemem są nie tylko bariery językowe, utrudniające, czy wręcz uniemożliwiające komunikację pisemną, ale także odmienność prowadzenia biznesu cechująca się tym, że nawet dość ważne umowy i decyzje zapadają często ustnie, a mają przecież moc wiążącą. Monitorowanie konkurencji to aspekt prowadzenia działalności gospodarczej w międzykulturowym środowisku z którym polscy managerowie mieli najmniej problemów. Firmy wynajmowały wspólnie garaże w celu redukcji kosztów, a więc pewne decyzje strategiczne nie tylko nie były utrzymywane w tajemnicy, lecz wręcz poprzedzały je konsultacje i konferencje branżowe.

Dużo uwagi zarządzający poświęcają tworzeniu pewnych wspólnych dla wszystkich pracowników bez względu na zajmowane stanowisko i narodowość wartości. W polskich podmiotach zatrudnienie znajdują osoby z kilku kontynentów, co znacznie komplikuje możliwość odnalezienia wspólnego mianownika, a dla managerów pochodzących z monolitycznego kulturowo środowiska, zadania to jest tym bardziej skomplikowane. Okazuje się jednak, że bariery te są przełamywane poprzez nieustanne prowadzenie rozmów, konsultacji pracowniczych, choć nie istnieją tak powszechne przecież w Polsce rady pracownicze czy związki zawodowe. Kluczem do przewyciężenia tej przeszkody okazało się maksymalne otwarcie na indywidualne głosy pracowników. Podmioty zatrudniające do 40–45 osób mogą sobie na taką praktykę pozwolić, zwłaszcza, że wyzwala ona również dodatkową motywację i zadowolenie z wykonywanej pracy. To zaś choć w minimalnym stopniu pozwala ograniczyć wcześniej opisywaną już fluktuację, postrzeganą jednoznacznie jako proces o negatywnych konsekwencjach. Partycypacja pracownicza może być określona jako „obecność i/lub funkcjonowanie w organizmie i/lub procesów, przez które uczestnicy – indywidualnie, lub kolektywnie – egzekwują wpływ na władzę w górę hierarchii” [Lammers 1992] i w tej postaci jest praktykowana przez polskich managerów w zarządzanych przez nich badanych podmiotach chociażby w odniesieniu do godzin czasu pracy czy udogodnień i zmian w wykorzystywanym sprzęcie.

Podstawowym instrumentem, stosowanym powszechnie do podniesienia poziomu motywacji kadry pracowniczej, poza umożliwieniem jej współuczestnictwa w procesach decyzyjnych, są imprezy integracyjne, często połączone z wyjazdami. Tego typu zabiegi budują dobrą atmosferę i przeświadczenie, że firma to coś więcej niż tylko miejsce pracy. Trzeba jednak podkreślić, że selekcja instrumentów, które uznać należy obecnie za skuteczne w zarządzaniu i motywowaniu pracowników wystąpiła na drodze doświadczeń, a więc wiodła przez pasmo decyzji trafnych, ale i porażek.

Na kadre managerską składają się osoby ze zróżnicowanym przygotowaniem, w decydującej mierze na szczeblu akademickim. Jednakże rażący wręcz jest brak wypracowania instrumentów w systemie kształcenia przyszłych kadr zarządzających, które pozwoliłyby na lepszą, łagodniejszą inaugurację prowadzenia działalności, czy zajmowanie stanowiska kierowniczego w wielokulturowym podmiocie gospodarczym. Przy okazji omawiania wyzwań dla polskich managerów za granicą, warto wskazać także na wyzwanie stojące przed polskim systemem edukacji. Bowiem ośrodki akademickie kształcące studentów z zakresu kulturowej zmienności organizacji, czy profesjonalnej komunikacji w Rzeczypospolitej występują wciąż w zbyt niskiej liczbie.

6. Podsumowanie

Polscy managerowie funkcjonujący w międzynarodowych organizacjach, lub prowadzący własną działalność gospodarczą w wielokulturowych środowiskach stykają się w swej codziennej pracy z wieloma wyzwaniami. Są one często nowe i zaskakujące. Te wybrane i opisane należą do najczęściej spotykanych, a ich przewyciężenie leży u podstaw sukcesu. Wydaje się, że w większość przypadków kluczem do skutecznego zarządzania międzykulturowego okazuje się zatem umiejętnie prowadzona komunikacja. Poznawanie oczekiwań pracowników, ich odmienności i płynących z niej możliwości i zagrożeń, a następnie dostosowywania do nich właściwych środków to działania, w których Polacy sprawdzają się całkiem nieźle. Pewien niedosyt pozostawia jednak wciąż niewystarczająco rozwinięty system kształcenia na szczeblu akademickim, który zaopatrzyłby managerów w wiedzę i instrumenty umożliwiające radzenie sobie w różnych trudnych sytuacjach w warunkach środowiska międzykulturowego. Obecnie, w większości przypadków, ten cenny bagaż umiejętności nabywany jest w drodze praktyki.

Abstract

After Poland had joined European Union emigration at unknown scale have begin. According to some statistics almost 3 million people have left the state to seek a better life. Nowadays some of them run their own businesses or work at managerial level in multicultural environment and organizations. This article aims to demonstrate some of the challenges and problems that Polish citizens, who come from extremely monocultural environment encountered in multiethnic places such as London, UK, for example. Author presents cases of successes and defeats of Polish managers and tries to propose methods of better preparation, mainly on higher education field.

Bibliografia

- Clarke L., 1997. *Zarządzanie zmianą*, Genether i Ska, Warszawa, s. 242.
- Culpan R., Kumar B, 1995. *Transformation management in postcommunist countries*, Green Wood Publishing, Budapest, s. 31.
- Culpan R. Kumar B, 1995. *Transformation management in postcommunist countries*, Green Wood Publishing, Budapest, s. 31.
- Jezierski, A., Leszczyńska C., 2001. *Historia gospodarcza Polski*, Key Text, Warszawa, s. 481
- Lamers C.J., 1992. *Organizational democracy [w:] Concise encyclopedia of participation & co-management*, Walter de Gruyter.
- Mann M., 2005. *The dark side of democracy: explaining ethnic cleansing*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 355.
- Pierścionek, Z., 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 454.
- Solarz, J.K., 1984. *Narodowe style zarządzania: mity, czy fakty*, Ossolineum, Wrocław, s. 16.
- Sułkowski Ł., 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa, ss. 137–138
- Tayeb M.H., 2005. *International Human resource management*, Oxford University Press, New York, s. 161.
- Warner M., 2005. *Management in transitional economies*, Routledge, London, s. 47.

Joanna Łuczak

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym w jednostkach organizacyjnych Policji

1. Wstęp

Radzenie sobie z różnego rodzaju problemami i adaptacja zawodowa to podstawowe umiejętności wymagane od policjantów podejmujących pracę w Policji. Dobra kondycja fizyczna i towarzyszące jej zdrowie psychiczne, a także odporność na stres, umiejętność praktyczna rozładowania napięć emocjonalnych, obok rzadziej wymienianych, zdolności do osobistego rozwoju, warunkują skuteczność działania funkcjonariuszy oraz tworzenie pozytywnego wizerunku Policji. Szczegółowego znaczenia nabierają owe umiejętności wraz z kompetencjami interpersonalnymi w służbie prewencyjnej. Kontakty z ludźmi, współdziałanie, pomaganie innym i skuteczne wpływanie na nich, wymaga szczególnych kompetencji. Efektywne komunikowanie się, zdolność jasnego formułowania własnych myśli, umiejętność radzenia sobie w różnych sytuacjach, wrażliwość i takt pomagają policjantom w pracy, równocześnie sprzyjając wspomnianemu wizerunkowi. Sytuacje, w których się znajdują, są wysoce złożone, dlatego też oczekuje się od funkcjonariuszy Policji rozwiązywania trudnych problemów i konfliktów, samodzielności decyzyjnej. Wynika to ze zrozumienia faktycznych potrzeb, formułowanych przez społeczeństwo wobec Policji i funkcjonariuszy.

2. Charakterystyka zawodu funkcjonariusza Policji

Policja jest umundurowaną i uzbrojoną formacją służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego [Ustawa o Policji]. Policjant służy społeczeństwu i zapewnia pomyślność państwu. Tak więc ze względu na specyfikę społecznego oddziaływania, musi się on charakteryzować wysokim poziomem wiedzy prawniczej, wysokimi walorami etycznymi, kulturą osobistą oraz umiejętnością szybkiego reagowania.

Zawód wykonywany przez policjanta jest specyficzny, często naraża on życie i zdrowie, co powoduje powstanie sytuacji trudnych, które w konsekwencji wywołują stres. Wykonanie pracy policjanta wiąże się z dużym ryzykiem i koniecznością kontrolowania sytuacji. Cechami charakterystycznymi tego zawodu są:

- służba paramilitarna,
- hierarchiczne podporządkowanie,
- autokratyczny styl kierowania i zarządzania,
- instrumentalne traktowanie pracownika i jego ocena – poprzez statystyki.

Wszystkie wymienione uwarunkowania z pewnością mają wpływ na zachowanie się policjanta na służbie i również poza nią [Krzyna 1997, ss. 11–12]. Mogą decydować o jego poglądach czy postawach w stosunku do pracy i współpracowników.

Organizacja hierarchiczna to stan wewnętrznego zorganizowania Policji w systemie podporządkowania, a także wzajemnych uprawnień i obowiązków organów Policji oraz policjantów i pracowników Policji, która ma na celu:

1. jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności czynności służbowych,
2. zdolności struktur organizacyjnych Policji do działań uporządkowanych,
3. ustalenia odpowiedzialności indywidualnej w wypadkach naruszenia prawa, bezczynności, pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób profesjonalnie wadliwy.

Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej polega na:

1. przestrzeganiu określonej ustawami i przepisami wykonawczymi do ustaw właściwości terytorialnej i rzeczowej organów Policji,

2. przestrzeganiu określonych przepisami prawa policyjnego zasad podejmowania decyzji i wydawania poleceń niezbędnych do wykonania zadań Policji,
3. stosowaniu określonych sposobów i metod wykonywania czynności przełożonych oraz podwładnych,
4. stosowaniu się do określonych zasad postępowania wynikających ze starszeństwa stopni policyjnych [Zarządzenie nr 21/93 KGP].

Dyscyplina jest przykładem specyfiki funkcjonowania Policji. Dyscyplina służbowa to nałożone powinności na policjanta o charakterze ogólnym (zbliżone do obowiązków innych pracowników mianowanych w administracji państwowej), o charakterze szczególnym (wynikające z regulacji kształtujących stosunek służbowy w Policji) oraz o charakterze indywidualnym (związane z zakresem działania indywidualnie oznaczonego policjanta na konkretnym stanowisku służbowym) [Paśnik 2000, s. 174].

Komunikowanie się w jednostkach Policji można zaliczyć do specyficznej formy porozumiewania się. W Policji komunikacja występuje dwutorowo w formie: zwykłej komunikacji i drogi służbowej, która jest obowiązującym sposobem załatwiania spraw służbowych i prywatnych funkcjonariuszy. Droga służbowa to obowiązek przekazania przez podwładnego informacji lub sporządzonego dokumentu wyłącznie bezpośrednio przełożonemu, a w wypadku gdy informacja lub dokument jest skierowany do wyższego przełożonego albo poza Policję – wyłącznie za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego [Zarządzenie nr 21/93 KGP]. Komunikowanie się, z zachowaniem drogi służbowej, polega na pisemnym lub ustnym przekazaniu informacji od przełożonych do podwładnych w postaci rozkazów, poleceń, decyzji, wytycznych, czy też zarządzeń, bądź odwrotnie, czyli przekazaniu od podwładnych do przełożonych informacji w postaci meldunków, skarg, wniosków bądź zażaleń. Podstawową formą pisemną przekazywania informacji na drodze służbowej jest raport służbowy. Jest to dokument, którego treść powinna być zwięzła, wyrażająca rzeczowo wnioski bądź prośbę składającego raport. Istnieje także ustne przekazywanie informacji przez podwładnego przełożonemu w formie meldunku, który stanowi krótką i zwięzłą informację dotyczącą realizacji przydzielonego zadania. Droga służbowa jest niezbędna do utrzymania dyscypliny służbowej i jest ona wynikiem potrzeb służby policyjnej, jej złożoności i odpowiedzialności. Jednak regulaminy policyjne nie wykluczają normalnych, wykorzysta-

wanych w codziennym życiu sposobów wymiany informacji [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, ss. 44–45].

Podjęcie decyzji jest nieodłącznym elementem pracy każdego policjanta. Od jego wyborów w określonych sytuacjach problemowych zależy skuteczność działań, mogących przyczynić się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa wśród społeczeństwa. Najczęściej widoczną i ocenianą przez społeczeństwo formacją policyjną są służby prewencyjne. Policjanci pełniący służbę bezpośrednio na ulicy spotykają się w swojej codziennej służbie z mnóstwem nietypowych sytuacji: konfliktów, dramatów ludzkich, sytuacji losowych, w których muszą zachować bezstronność, profesjonalizm w działaniu. Zawsze muszą być czujni, taktowni, umieć zachować się w każdej sytuacji. Dlatego też autorka niniejszego opracowania zwraca szczególną uwagę właśnie na ten rodzaj służby.

3. Relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym w jednostkach organizacyjnych Policji

Decyzja jest aktem wyboru, więc o podjęciu jej można mówić, gdy jest możliwość wyboru. Wykonanie polecenia służbowego nie jest decyzją, jest raczej zadaniem, które należy wykonać. Jednak w procesie jego realizacji można podejmować szereg decyzji, które przyczynią się do jego wykonania. W Policji zasady postępowania są określone w Ustawie o Policji, a bardziej szczegółowe procedury znajdują się w zarządzeniach czy wytycznych. Wszelkie decyzje związane z organizacją pełnienia służby patrolowej zaliczają się więc, do decyzji zaprogramowanych [Rekwirowicz 1998, ss. 14–15]. Posiadanie właściwych informacji, usprawnia funkcjonowanie danej jednostki organizacyjnej. Kierownicy zatem podejmując decyzje, powinni rozróżniać sposób ich realizowania w zależności od sytuacji [Griffin 1996, ss. 268–270].

Skuteczna komunikacja jest niezwykle istotna dla funkcjonariuszy – kierowników, ponieważ za jej pośrednictwem realizuje kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. W jednostkach Policji, podobnie jak w innych organizacjach, proces komunikacji odbywa się w płaszczyźnie pionowej (formalnej) i poziomej. Komunikacja formalna w jednostkach Policji jest silnie rozbudowana, dotyczy porozumiewania się wzdłuż linii podporządkowania i występuje przeważnie w relacjach przełożony – podwładny, o czym decyduje zcentralizowany charakter organizacji. Komunikowanie się „w dół”

rozpoczyna się od Komendanta Głównego Policji i przechodzi poprzez szczeble hierarchii, kadre kierowniczą poszczególnych szczebli kierowania aż do funkcjonariuszy realizujących podstawowe zadania Policji. Komunikacja „w górę” polega na przekazywaniu informacji wyższym szczeblom o tym co dzieje się na niższych szczeblach organizacji. W Policji dominująca jest komunikacja „w dół”, która jednak stwarza wiele barier w efektywnym porozumiewaniu się. Powoduje to wydłużenie i zniekształcenie procesu przesyłania informacji w jednostkach organizacyjnych. Komunikacja pozioma występuje pomiędzy funkcjonariuszami kontaktującymi się poza formalnymi kanałami komunikacji, uzupełnia ona formalne porozumiewanie się oraz umożliwia nawiązanie kontaktów między współpracownikami. Ten rodzaj komunikacji wykorzystywany jest przez policjantów tej samej komórki organizacyjnej w celu np.: koordynowania zadań, rozwiązywania problemów zawodowych i konfliktów interpersonalnych [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, ss. 41–42].

Przełożonym jest każdy policjant uprawniony z tytułu zajmowanego stanowiska bądź na podstawie przepisu prawnego lub upoważnienia do kierowania przebiegiem służby lub pracy innego policjanta. Podwładny zaś to każdy policjant zobowiązany do podporządkowania się w trakcie pełnienia służby lub wykonywania pracy zarządzeniom, rozkazom i poleceniom przełożonego. Wykonywanie czynności przełożonego polega na:

1. kierowaniu przebiegiem służby lub pracy podwładnych poprzez osobiste podejmowanie decyzji rozstrzygających zasadnicze problemy wynikłe w załatwianych sprawach albo poprzez stosowanie form nadzoru zapewniających bieżącą informację o stanie tych spraw, jeżeli osobisty wgląd, z uwagi na rodzaj sprawy, jest utrudniony lub niecelowy,
2. tworzeniu warunków do sprawnej i efektywnej realizacji zadań służbowych przez podwładnych,
3. rozdziale zadań służbowych między podwładnych w sposób odpowiadający indywidualnemu różnicowaniu w zakresie umiejętności profesjonalnych, predyspozycji osobistych i zasobu doświadczenia zawodowego, a także z uwzględnieniem aktualnego obciążenia zadaniami wcześniej zleconymi.

Przełożony obowiązany jest do:

1. organizowania służby lub pracy podwładnych sposób planowany,

a w odniesieniu do spraw charakteryzujących się niemożliwością przewidywania, do koordynowania działań,

2. kontrolowania sposobu wykonywania zleconych działań i uzyskanych, rezultatów, a w odniesieniu do spraw pilnych lub szczególnie ważnych – również terminowości rozpoczęcia działań,
3. korygowania działania w razie stwierdzenia wadliwej metodyki wykonywania,
4. podejmowania przedsięwzięć doskonalących metodykę działania oraz motywujących podwładnych do efektywnej służby lub pracy [Zarządzenie nr 21/93 KGP].

Posiadanie przez przełożonego autorytetu jest pomocne przy kierowaniu ludźmi. Wywiera on wpływ na zachowanie się podwładnych, Każdy dowódca powinien w taki sposób kierować ludźmi, by z własnej woli postępowali prawidłowo. Powinien umiejętnie pobudzać ich inicjatywę, zwiększać ich samodzielność i poczucie odpowiedzialności. Pomagać przy rozwiązywaniu problemów związanych z prawidłowym pełnieniem służby. Powinien być dobrym kolegą, traktować podwładnych w sposób partnerski, lojalnie i uczciwie, wzbudzać zaufanie. W celu utrzymania wzajemnego zaufania przełożony powinien:

1. Używać opisu, a nie oceny – nie osądzać i nie zadawać niejasnych pytań;
2. Koncentrować się na problemie – zachęcać innych do zdefiniowania i poszukiwania rozwiązań, jednocześnie nie narzucając własnego zdania;
3. Nie kierować się niejasnymi motywami – uczciwie traktować innych i nie okłamywać ich;
4. Wykazywać empatię – nie przejawiać obojętności lub braku zainteresowania;
5. Prezentować równość i szacunek wobec mówiącego – nie dominować w rozmowie;
6. Oznajmić, że będzie eksperymentował własne zachowanie i koncepcje – nie sprawiać wrażenia, że zna wszystkie odpowiedzi i nie potrzebuje pomocy [Gros 1994, ss. 78–79].

Dwa rodzaje umiejętności ma znaczenie w pracy: merytoryczne i interpersonalne (społeczne). Funkcjonariusz Policji jako przełożony powinien posiadać i doskonalić obie te funkcje. Na kompetencje społeczne składają się wiedza i umiejętności dotyczące:

- budowania w miejscu pracy atmosfery życzliwości, pomocy i współpracy,
- skutecznego wpływania na zachowania się innych osób w procesie kierowania podwładnymi,
- konstruktywnego rozwiązywania sytuacji trudnych oraz spraw konfliktowych występujących w kontaktach międzyludzkich [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, s. 40].

W ramach organizowania służby lub pracy podwładnych, przełożony powinien:

1. określać cel każdej zleconej do wykonania czynności, chyba że cel ten jest oczywisty z uwagi na rodzaj czynności,
2. ustalać kolejność wykonania poszczególnych zadań służbowych w razie zgłoszenia przez podwładnego kolizji wyznaczonych terminów,
3. określić sposób przekazywania informacji o przebiegu realizacji zadań służbowych, ze szczególnym uwzględnieniem przypadków, w których wykonanie zadania wymaga podjęcia decyzji szczegółowych przez niższych przełożonych,
4. udzielać instruktażu na wniosek podwładnych lub w przypadkach działań precedensowych albo dotyczących spraw o szczególnym znaczeniu dla wykonania przez Policję ustawowych funkcji,
5. stosować formę pisemną wydawanych poleceń w sprawach wymagających działań wieloosobowych lub przedłużonych w czasie [Zarządzenie nr 21/93 KGP].

Organizowanie służby patrolowej polega na wykonywaniu czynności polegających w szczególności na analizowaniu i planowaniu służby, przygotowaniu policjantów do służby, w tym ich rozmieszczeniu w terenie oraz koordynacji i nadzoru wykonywania tej służby, w celu realizacji zadań ustawowych Policji. Przygotowanie funkcjonariuszy do służby patrolowej odbywa się na odprawie służbowej, podczas której, obowiązkiem prowadzącego jest m.in.:

1. zapoznanie policjantów z aktualnymi wydarzeniami zaistniałymi w rejonie jednostki i poleceniami kierownictwa, a także przekazanie zadań doraźnych oraz określenie sposobu ich wykonania i taktyki działania;
2. określenie składu patrolu oraz wyznaczenie dowódcy w przypadku patroli wieloosobowych;

3. przekazanie informacji dotyczących dyslokacji sił policyjnych oraz, i w miarę możliwości, sił podmiotów pozapolicyjnych realizujących zadania w rejonie pełnienia służby i bezpośrednio przyległym;
4. określenie i sprawdzenie wyposażenia i uzbrojenia indywidualnego policjantów stosownego do charakteru, czasu i sposobu wykonywanej służby oraz jednolitego umundurowania, zgodnego z obowiązującymi przepisami;
5. przypomnienie o zasadach zachowania bezpieczeństwa przez policjantów podczas wykonywania zadań;
6. zwrócenie uwagi na stan psychofizyczny policjantów.

Ponadto prowadzący odprawę powinien dokonać sprawdzenia znajomości przez policjantów zasad użycia środków przymusu bezpośredniego, broni służbowej oraz podstawowych uprawnień, a także zasad pełnienia służby patrolowej. Określając taktykę pełnienia służby patrolowej, powinien kierować się w szczególności zasadami, aby rozmieszczenie patroli powinno być proporcjonalne i adekwatne do potrzeb i przewidywanego zagrożenia oraz zastosowane formy pełnienia służby patrolowej powinny gwarantować bezpieczeństwo działania policjanta, a także pozytywnie wpływać na skuteczność i efektywność tej służby [Zarządzenie Nr 768/2007 KGP].

W ramach kontrolowania służby lub pracy przełożony powinien:

1. ustalać przyczyny opóźnień realizacji zadań służbowych oraz modyfikować wielkość potencjału przeznaczonego do wykonania danego zadania w taki sposób, aby neutralizować skutki opóźnień,
2. dokonać oceny przebiegu realizacji zadań służbowych pod kątem realności dotrzymania ustalonego terminu wykonania oraz zgodności przeznaczonego do działania potencjału kadrowego i materialnego z potrzebami,
3. stosować jako podstawowe kryteria oceny działania:
 - a) zgodność z prawem,
 - b) skuteczność ochrony,
 - c) stopień realizacji celu określonego poleceniem lub właściwego ze względu na rodzaj działania,
 - d) ekonomiczność i szybkość,
 - e) pomysłowość oraz prostotę poszczególnych rozwiązań przyjętych przez podwładnego ramach pozostawionego mu wyboru [Zarządzenie nr 21/93 KGP].

Czynności wykonywane w ramach nadzoru pełnionego przez przełożonego nad pełnieniem służby patrolowej swoich podwładnych, polegają w szczególności na:

1. obecności nadzorującego przy pełnieniu służby przez policjantów i obserwowaniu wykonywania przez nich czynności, a także na bezpośrednim wskazaniu sposobu ich wykonania;
2. obserwowaniu czynności wykonywanych przez policjantów z pewnej odległości;
3. samodzielnym przejściu lub objeździe określonego rejonu pełnienia służby przez policjantów celem sprawdzenia stanu porządku i bezpieczeństwa publicznego, a także obecności policjantów w określonym miejscu i czasie.

Celem nadzoru jest więc:

1. identyfikacja trudności w realizacji zadań służbowych w celu podejmowania działań zapobiegawczych;
2. dokonywanie oceny, czy taktyka pełnienia służby patrolowej ma wpływ na stan bezpieczeństwa i porządku w rejonie służbowym;
3. sprawdzanie znajomości oraz stopnia realizacji zleconych zadań służbowych, a także uzyskiwanych w tej mierze efektów;
4. badanie zasadności, warunków i sposobu stosowania środków przymusu bezpośredniego, przede wszystkim broni palnej, przez policjantów;
5. sprawdzanie stanu i prawidłowości wyposażenia, uzbrojenia i umundurowania obowiązującego w trakcie wykonywania służby, a także wyglądu zewnętrznego policjantów;
6. sprawdzenie inicjatywy i aktywności policjantów w czasie służby;
7. reagowanie na stwierdzone w trakcie nadzoru uchybienia, poprzez wydawanie wiążących poleceń w celu natychmiastowego ich wyeliminowania.

Uwagi, jakie stwierdzi przełożony podczas czynności wykonywanych w ramach nadzoru, powinny być wykorzystywane przy ocenie pracy poszczególnych policjantów, okresowo analizowane i omawiane na naradach służbowych oraz wykorzystywane podczas opracowywania planów doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy. Natomiast częstotliwość i formy nadzoru powinny być uzależnione od zdyscyplinowania w służbie, rzetelności, aktywności, umiejętności realizacji zadań i poleceń służbowych przez poszczególnych policjantów, ich stażu

i doświadczenia zawodowego, charakteru przydzielonych zadań oraz spostrzeżeń z poprzednio przeprowadzonych sprawdzeń [**Zarządzenie Nr 768/2007 KGP**].

W ramach korygowania działania przełożony powinien okresowo aktualizować plany lub programy działań służbowych, niezwłocznie podejmować decyzje usprawniające, w razie uzyskania informacji o zakłóceniu zakładanego przebiegu czynności służbowej, a także bez zwłoki rozpatrywać skargi i wnioski składane w związku z realizowanymi czynnościami służbowymi.

W ramach doskonalenia metodyki działania oraz motywowania podwładnych do efektywnej służby lub pracy do obowiązków przełożonego należy:

1. poprzedzać wydanie polecenia konsultacją z podwładnym przewidzianym do wykonania czynności, której polecenie ma dotyczyć – z wyjątkiem przypadków niecierpiących zwłoki, czynności rutynowych lub nieskomplikowanych,
2. przed rozstrzygnięciem szczególnie złożonych problemów uzyskiwać opinię zespołu podwładnych dysponujących największym doświadczeniem w danej dziedzinie,
3. podawać do wiadomości podwładnych oceny przebiegu realizowanych czynności służbowych oraz wdrażać wnioski wynikające z tych ocen,
4. zlecać podwładnym analizę załatwionych spraw w celu identyfikacji przyczyn niepowodzenia,
5. przekazywać podwładnym informacje o przebiegu czynności zakończonych pozytywnym rezultatem,
6. przekazywać pozytywne informacje o przesłankach uwzględnionych przy podejmowaniu każdej decyzji o wyróżnieniu lub ukaraniu,
7. organizować szkolenie w zakresie dziedzin działalności, w których nie osiąga się zadawalającego poziomu wykonawczego oraz w odniesieniu do problemów niewystępujących dotychczas w praktyce [**Zarządzenie nr 21/93 KGP**].

Przełożony jest kreatorem stosunków międzyludzkich w kierowanym przez siebie zespole ludzi. To on decyduje, które wartości są ważniejsze od innych, wybiera środki motywacji, wpływa znacząco na wybór celów kierowanej przez niego komórki organizacyjnej. Ma wpływ na sposoby komunikowania się w zespole. Dlatego też powinien dążyć do stworzenia konstruktywnych stosunków interpersonalnych, nace-

chowanych prostotą i bezpośredniością oraz taktem i uprzejmością. Obieg informacji w jednostkach Policji nie zawsze odpowiada wzorcom, pomimo posiadania sformalizowanych kanałów komunikacyjnych. Kierownik jest więc odpowiedzialny za wymianę informacji zarówno w układzie hierarchicznym (przełożony – podwładny), jak i układzie poziomym (podwładny – podwładny). Każdy kierownik bez względu na rodzaj organizacji realizuje funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Motywacja w Policji odbiega od doskonałości. Przełożeni mają większe możliwości stosowania bodźców negatywnych, jak kary dyscyplinarne, niż bodźców pozytywnych, z uwagi na m.in. znaczne braki finansowe, co działa demotywująco na policjantów. Motywacyjne działanie powinno opierać się na indywidualnym podejściu do potrzeb i oczekiwań podwładnego, stworzeniu mu odpowiednich warunków pracy oraz wyborze najlepszego stylu kierowania, co w konsekwencji prowadzi do skutecznej realizacji celów organizacji oraz zadowolenia jej członków. Kierownik powinien znać system wartości, cele, do których dążą podwładni, by móc ich skutecznie motywować. Do skutecznych środków motywacyjnych według funkcjonariuszy Policji zaliczyć można:

1. manipulacja dodatkiem służbowym,
2. okresowe rozliczanie z całokształtu pracy,
3. uznaniowa nagroda pieniężna,
4. bieżące rozliczenie ze służby,
5. osobisty przykład przełożonego,
6. rozmowa służbowa,
7. mianowanie na wyższe stanowisko służbowe,
8. kara dyscyplinarna o charakterze porządkowym,
9. ujemna opinia służbowa,
10. kara dyscyplinarna rodząca skutki personalne,
11. nagroda inna niż pieniężna,
12. ocena na forum całej jednostki.

Niżej wymienione przykłady błędów w postępowaniu przełożonego mają ogromny wpływ demobilizujący na podwładnych:

1. niesprawiedliwe udzielanie pochwał i nagan,
2. darzenie wybranych pracowników specjalnymi względami,
3. nadmierne obciążenie pracą jednych, a oszczędzanie innych,

4. zbytne wtrącanie się do pracy podwładnych,
5. odrzucanie i nierespektowanie propozycji pracowników,
6. brak zaufania,
7. niedostateczne informowanie,
8. autorytatywny sposób przekazywania poleceń,
9. brak zrozumienia dla osobistych problemów i trudności pracownika,
10. pochopne obwinianie,
11. niekonsekwencja, niedotrzymywanie obietnic,
12. odkładanie w nieskończoność rozwiązywania zadania,
13. załatwianie spraw prywatnych w czasie pracy,
14. ukrywana niekompetencja,
15. niezrównoważeni i nadmierna wybuchowość,
16. uszczypliwość [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, ss. 48, 55–57].

Przełożony w jednostkach organizacyjnych Policji pełni również rolę wychowawczą. Często jest wychowawcą w procesie adaptacyjnym nowo przyjętego do służby policjanta. Do metod stosowanych w procesie wychowania zalicza się;

1. metody wpływu osobistego, opierające się na autorytecie przełożonego; polegają na bezpośrednim kierowaniu zachowań, które wywołują wpływ na podwładnego, tj.:
 - a) wysuwanie sugestii,
 - b) perswazję,
 - c) oddziaływanie przykładem osobistym,
 - d) wyrażanie aprobaty i dezaprobaty,
2. metody wpływu sytuacyjnego – opierające się na władzy przełożonego; polegające na takim działaniu, które zarówno zmienia stosunki pomiędzy nim a podwładnym, jak i modyfikuje położenie jego wychowanka, są to:
 - a) nagradzanie wychowawcze,
 - b) karanie wychowawcze,
 - c) instruowanie,
 - d) organizowanie doświadczeń wychowanka,
 - e) przydzielanie funkcji i ról społecznych.

Wysuwanie sugestii polega na wywołaniu odpowiednich zachowań poprzez sugerowanie czego się oczekuje od podwładnego. Może mieć ono charakter zachęcania lub oceny. Istotnym jest przedstawienie osobistego stanowiska przełożonego. Perswazja opiera się na podsuwaniu określonych rozwiązań poprzez określoną argumentację, co ma na celu pobudzenie do aktywności wewnętrznej i wzbudzenia w niej przeżycia danego problemu. Oddziaływanie przykładem osobistym występuje wówczas, gdy przełożony wywiera silny wpływ na podwładnego. Przy wyrażaniu aprobaty bądź też dezaprobaty szczególne znaczenie posiada sposób w jaki jest ona wyrażana. Istotnym jest także, by wymagania stawiane przed podwładnym były podnoszone stopniowo. Wiadomym jest, że w procesie wychowywania znaczącą rolę odgrywają wzmocnienia negatywne bądź pozytywne. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, iż kary nie mogą dominować nad nagrodami. Instruowanie opiera się na zwracaniu uwagi podwładnemu co do sposobu, w jaki ma on się zachować, poprzez przedstawienie pewnego wzoru postępowania. Organizowanie doświadczeń odbywa się poprzez świadome ingerowanie przełożonego w sytuacje, w których podwładny przejawia określoną aktywność. Co w konsekwencji przyczynia się o tego, iż podwładny sam odkrywa, jakie zachowanie przyniesie mu korzyść, a jakie będzie dla niego nieopłacalne. W przypadku przydzielania funkcji i ról społecznych, przełożony zamierza aktywizować podwładnego. Przy czym, aby metoda przyniosła efekt, przełożony powinien uwzględnić możliwości podwładnego w realizacji zadań [Potalski 1999, ss. 11–18].

Złe relacje między przełożonym a podwładnymi stanowią przyczynę m.in.:

- postawy bierności, rezygnacji i apatii – polegającej na wyrażaniu niechęci niemal do wszystkiego oraz ograniczeniu się do minimum aktywności zawodowej;
- postawy obronnej – polegającej na unikaniu kontaktów, pozorowaniu niekompetencji i bezradności oraz stwarzania pozorów zaangażowania;
- postawy lekceważącej – polegającej na ironizowaniu, tolerowaniu niesprawiedliwości, niedbalstwu;
- postawy agresji – polegającej na stwarzaniu konfliktów, przeszkadzaniu w pracy innym, zarzucaniu dowódcy niekompetencji [Penc 1997, s. 41].

Szczególna odpowiedzialność spada na kierujących grupą policjantów w czasie bezpośrednich działań. Podwładni realizują polecenia przełożonego, ale tylko wydane w sposób zgodny z przepisami prawa. W innych sytuacjach wymaga się od podwładnych odmowy wykonania polecenia, aby w rezultacie zapobiec większemu złu. Przełożeni naruszający godność i honor podwładnego w systemie hierarchicznego podporządkowania, zniechęcają do sumienności, rzetelności, a nawet lojalności w stosunku do swoich zadań służbowych.

3. Podsumowanie

Zmieniająca się rzeczywistość stawia nowe wyzwania organom Policji. Autorytet i prestiż Policji jest uzależniony od działań zgodnych z normami moralnymi i prawem. Zdobycie wysokich kwalifikacji zawodowych przez przełożonych, jest istotne dla poprawnych relacji pomiędzy nimi a podwładnymi. Dzięki czemu policjanci w oczach społeczeństwa będą postrzegani jako partnerzy dbający o spokój, porządek publiczny oraz zapewniający pomoc i opiekę. Policja jako instytucja ma obowiązek i ponosi odpowiedzialność za przestrzeganie przez policjantów prawa. Służba wyższymi wartościami, służebność wobec społeczeństwa, ponadprzeciętne ryzyko zawodowe, odpowiedzialność wobec prawa i społeczeństwa sprawiają, iż od każdego funkcjonariusza Policji wymaga się określonych predyspozycji i umiejętności [Stefański 1996, s. 10]. W Policji występuje dystans w relacjach przełożony – podwładny. Przekazywanie informacji często ma charakter jednostronny. Poprzez autokratyczny styl kierowania, jaki występuje w Policji, podwładny często nie ma możliwości przedstawienia własnego zdania. Musi on działać według narzuconych regulaminów, zarządzeń czy wytycznych. Dlatego też bardzo często bywa, iż zdobyte doświadczenie, wiedza i umiejętności funkcjonariuszy Policji, które mogłyby dostarczyć nowych pomysłów i rozwiązań, nie są wykorzystywane.

Abstract

An example of specific functioning of Police is hierarchical organization and discipline. Effective communication is important for superiors, because thanks to it they implement managerial functions of planning, organizing, leading and controlling. There is a distance in superior-inferior relation in Police. Through the autocratic style of control, which occurs in Police, inferior cannot often express his own opinion. He has

to act according to regulations and guidelines. Bad relations between superiors and inferiors can be a reason of policeman's negative attitude to his tasks, which Police is legally appointed to. Hence, partnership between superiors and inferiors is extremely important.

Bibliografia

- Cichosz T., Misiuk A., Wiciak I., 2006. *Komunikacja społeczna w Policji*, Wyd. WSPol, Szczytno.
- Griffin R.W., 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gros U., 1994. *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Krzyna I., 1997. Rola psychologa w Policji. Źródła stresu zawodowego w Policji, Wyd. WSPol, Szczytno.
- Paśnik J., 2000. *Prawo dyscyplinarne w Polsce*, Warszawa.
- Penc J., 1997. *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Potalski J., 1999. *Wychowawcza rola przełożonego*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk.
- Rekwirowicz J., 1998. Podejmowanie decyzji na podstawowych szczeblach kierowania w policji prewencji, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk.
- Stefański M., 1996. *Portret własny policjanta czyli dylematy etycznych postaw*, Wyd. WSPol, Szczytno.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji.
- Zarządzenie Nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 r. w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrołową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym.
- Zarządzenie nr 21 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993 roku w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.

Waldemar Walczak

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych na postawy i zachowania organizacyjne pracowników

1. Wstęp

Kultura organizacyjna to obok strategii i struktury organizacji ważny element wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Sposób rozumienia kultury organizacyjnej obejmować powinien zarówno wzorce myślenia, jak i działania [Sikorski 2002, s. 3]. Wyzwania, jakie stawia otoczenie członkom organizacji to potrzeba uczenia się, zdobywania wiedzy i zmieniania się [por. Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 6]. Kierunek tych zmian wyznaczony jest przez założenie, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest nieustanny proces uczenia się. Dzięki uczeniu się przeobrażamy samego siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, a efektem tych procesów jest wzrost samoświadomości oraz zmiana poziomów odbioru rzeczywistości [por. Penc 2000]. Człowiek uczy się, jeżeli poprzez przyswajanie nowej wiedzy, działanie, doświadczanie nowych zjawisk, zmienia swoje zachowania. Zgodnie z tym rozumieniem, uczenie się jest procesem kształtowania postawy człowieka nastawionej na rozwój. Zdobyta przez pracownika wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz kompetencje przejawiające się w sposobach organizacyjnych działań i zachowań, wpływają na przyjęcie postawy charakteryzującej się akceptacją i otwartością na procesy zmian organizacyjnych.

Wiedza, doświadczenie i kompetencje pracowników stają się podstawową wartością nowoczesnej organizacji, która wyłania się jako

kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Ludzi trzeba zachęcić do używania i dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniami, poprzez przyjęcie nowych założeń i wartości kulturowych. Podstawowym celem organizacji, która chce przetrwać i uzyskać przewagę konkurencyjną, jest kształtowanie kultury organizacyjnej stymulującej proces uczenia się i rozwoju zawodowego [Gładys Jakóbiak, Stobińska 2003, ss. 94–107]. Założenia kultury organizacyjnej powinny motywować pracowników do zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji.

Znaczenie kultury organizacyjnej staje się aktualnie przedmiotem ożywionych dyskusji i rozważań na gruncie nauki. Można sądzić, że jednym z głównych nurtów badawczych jest rozpoznanie i diagnoza wpływu uwarunkowań kulturowych na przyjmowane przez pracowników postawy i zachowania organizacyjne. Funkcjonowanie współczesnych organizacji jest coraz częściej rozpatrywane w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych i ich wpływu na zdolności organizacji do budowania przewagi konkurencyjnej.

2. Wiedza oraz kompetencje pracowników kształtowane poprzez kulturę organizacyjną

W literaturze występuje wiele definicji kultury organizacyjnej. Najbardziej ogólne wydaje się być rozumienie kultury organizacyjnej jako ukształtowanej konfiguracji formalnych oraz nieformalnych norm, wartości, przekonań i zachowań, powszechnie akceptowanych i przyjętych przez większość za uznawane w danej organizacji. Istota kultury organizacyjnej obejmuje wiele aspektów takich jak deklarowana i przestrzegana hierarchia wartości, wartościowanie pracy, sposoby wynagradzania, ścieżki kariery, systemy motywacyjne, poziom satysfakcji oraz lojalność pracowników, sposób sprawowania władzy, relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami, jak również relacje pomiędzy pracującymi ludźmi (współuczestnictwo, rywalizacja), wzajemne komunikowanie się, otwartość na innowacje i zmiany organizacyjne.

Można zatem powiedzieć, że kultura organizacyjna spełnia funkcję integrującą i przejawia się wspólnym podzieleniem poglądów przez członków danej organizacji. Zgodnie z przyjętym rozumieniem istoty kultury organizacyjnej, umożliwia ona pracującym ludziom nabycie umiejętności oraz kompetencji potrzebnych do rozwiązywania pojawiających się problemów oraz zwiększającą adaptacyjność do zmian organizacyjnych będących reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu.

W szczególności na uwagę zasługuje fakt, że kultura organizacyjna przyczynia się do tworzenia, gromadzenia i przekazywania wiedzy. Kultura organizacyjna wykształca pewne reguły, zasady rutynowego postępowania pracowników w celu dostosowywania się do otoczenia. [por.: Penc 2000, ss. 257–258] Ponadto kultura organizacyjna przyczynia się do gromadzenia wiedzy poprzez motywację pracowników do jej zdobywania oraz poprzez zatrudnianie nowych pracowników. Jest to bardzo ważny aspekt kulturowy bowiem każdy nowo zatrudniony pracownik jest kolejnym zasobem i źródłem wiedzy, a w rezultacie swojej pracy wykorzystując posiadaną wiedzę również wpływa on na kształtowanie wartości kulturowych [por. Sajkiewicz 2003, ss. 127–137].

Pracujący ludzie, ich nabyte doświadczenie zawodowe, wiedza i kompetencje, wyznawane wartości, te wszystkie czynniki są częścią kultury organizacyjnej i ją kształtują jednocześnie. Bardzo często wydaje się być pomijane znaczenie kultury organizacyjnej przejawiające się w stosunkach międzyludzkich i komunikowaniu się, a przecież w tym procesie kultura ma bardzo ważny wpływ na przekazywanie wiedzy w organizacji, zarówno wiedzy formalnej jak również tzw. wiedzy cichej. Poprzez komunikowanie ludzie nie tylko podtrzymują i zmieniają swoje stosunki interpersonalne, ale przede wszystkim wpływają na swe role i zadania oraz wytyczają kierunki swego rozwoju.

Komunikowanie się to podejmowana w określonym czasie wymiana sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania. Aby przekaz wiedzy był skuteczny, nadawca powinien posiadać umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi i opanować metody komunikowania się. Powinien zatem znać kulturę komunikacji. Członkowie organizacji przekazują sobie doświadczenia i wiedzę przez co podwyższają swoje umiejętności. Informacje w organizacji przekazywane są najczęściej poprzez artefakty i folklor organizacyjny, mity, obowiązujące rytuały, kodeksy postępowania, ceremonie, język. Od nowych członków organizacji wymaga się określonych zachowań, a nic tak nie uczy jak oferowane przez kulturę konkretne wzorce i przykłady pożądaných zachowań i postaw.

Wymaga zauważenia, że tak naprawdę każdy nowy pracownik oraz jego postawy, poglądy, zaangażowanie w pracę, chęć wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz zdobywania nowych umiejętności, jego aspiracje i ambicje zawodowe, to wszystko razem jest kształtowane przez bezpośrednie otoczenie współpracowników. Obserwując zachowania oraz postawy innych osób nowy pracownik sam się przekonuje oraz weryfi-

kuje i ocenia wartości i normy, które są deklarowane przez organizację, jakie przełożenie i zastosowanie mają w praktycznym działaniu. W ten sposób kultura determinuje uczenie się jednostki i w zależności od jej założeń, a przede wszystkim rzeczywistych zachowań pracujących ludzi, kultura może być stymulatorem rozwoju i nabywania kompetencji albo mieć biegunowo odległy destrukcyjny wpływ.

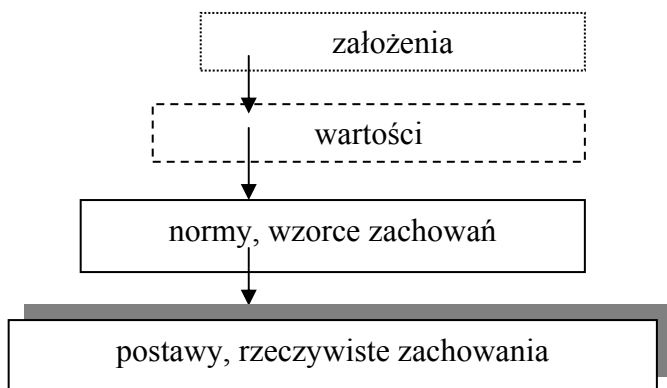
Rozwijanie wiedzy i umiejętności staje się kluczowym elementem kultury organizacyjnej współczesnej organizacji funkcjonującej w realiach gospodarki opartej na wiedzy.

Dziś wiedza organizacyjna jest postrzegana jako systematyczne rozwijanie umiejętności diagnozowania, identyfikowania, dostrzegania i wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu organizacji i unikania zagrożeń, zarówno powstających w samej organizacji oraz wynikających ze zmian w otoczeniu. Tak postrzegana wiedza staje się cennym dla organizacji zasobem, który należy umiejętnie wykorzystywać. Warto podkreślić, że wiedzę organizacyjną każdy pracownik zdobywa przez całe życie, poprzez naukę oraz doświadczenia w czasie pracy, współdziałając z innymi.

Proces organizacyjnego uczenia się staje się integralną częścią kreowania kluczowych procesów biznesowych oraz indywidualną formą aktywności zawodowej. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, można postawić tezę, że kultura organizacyjna, przejawiająca się w stosunkach międzyludzkich i komunikowaniu się, wpływa na tworzenie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami. W rezultacie tego procesu kultura organizacyjna staje się częścią składową wiedzy organizacyjnej. Powstaje zatem pytanie jak należy kształtować kulturę organizacyjną oraz w jaki sposób nią zarządzać?

Podjmując próbę udzielenia odpowiedzi na tak zadane pytanie, trzeba pamiętać, że nie należy mylić kultury organizacyjnej z jej zewnętrzными przejawami. „Najistotniejsze składniki kultury ukryte są głęboko w świadomości i podświadomości ludzi. Decydują one o wzorcach kulturowych zachowań i ocenie ich rezultatów” [Sikorski 2002, ss. 239–240].

Sekwencję składników kultury i kierunek ich oddziaływania przedstawić można za pomocą schematu.

Rys. 1. Składniki kultury organizacyjnej

Źródło: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna firmy*, materiały szkoleniowe

Przyjęte założenia kulturowe organizacji kształtują odpowiedni dla nich system wartości. Wartości jako składnik kultury organizacyjnej, to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w instytucji. Normy oraz wzorce zachowań wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Określają do czego należy dążyć, a czego unikać, i w jaki sposób należy to czynić.

Normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, zwyczajowym i prakseologicznym. Obowiązujące w danej społeczności normy kultury organizacyjnej mają wreszcie bezpośredni wpływ na kształtowanie postaw jej członków. W psychologii społecznej postawami nazywa się trwałe predyspozycje człowieka do określonych sposobów reagowania na określone bodźce. Postawy dotyczą stosunku człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Dlatego też, postawy członków organizacji wobec rozmaitych aspektów stosunków międzyludzkich, celów organizacji, systemu zarządzania są w dużym stopniu wyrazem kulturowych wzorców zachowań [Sikorski 2002, ss. 239–240].

Wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na fakt, że wyróżnia się dwa rodzaje norm i wartości: a mianowicie deklarowane oraz rzeczywiście postrzegane. Zasadnicza różnica polega na tym, że te pierwsze są głoszone i oficjalnie się do nich nawiązuje, natomiast te drugie są kręgosłupem moralnym, na którym opiera się życie społeczne w danej kulturze. Bez wątpienia to właśnie normy i wartości rzeczywiście przestrzegane stanowią podłoże kształtowania zachowań organizacyjnych pracowni-

ków. Ustalenie, jaki jest system deklарowanych norm i wartości, wcale nie musi być trudne, ponieważ wystarczy bacznie się przyglądać, słuchać co mówią ludzie, gromadzić cenną wiedzę, a następnie wykazać się zdolnością do analizy i syntezy

Nie budzi wątpliwości konstatacja, iż najdokładniej poznajemy i potrafimy rozróżnić te dwie kategorie norm kiedy sami zaczynamy pracować w danej organizacji i empirycznie to zweryfikujemy. Należy uznać, iż własne doświadczenia są najbardziej zobiektywizowaną i najlepszą metodą poznania prawdy. Dodać należy, że takie poznanie umożliwi rozpoznanie najgłębszego poziomu kultury jakim są podstawowe założenia kulturowe.

Procesy kształtujące tożsamość kulturową danej organizacji są w największym stopniu pochodną przyjętych założeń. Dzieje się tak ponieważ założenia kulturowe są podświadome, niekwestionowane oraz przyjmowane przez uczestników danej kultury jako pewniki. Jest to podstawowy alfabet naszego poznania, aksjomaty lub fundamenty, na których opiera się nasze widzenie świata [por. Sułkowski 2002]. Kultura organizacyjna jest dziełem grupy ludzi, którzy postanowili współpracować dla osiągnięcia założonego celu. Mając na względzie, że we współczesnych realiach gospodarczych zmienia się sposób organizowania pracy na rzecz zwiększonego udziału pracy zespołowej, wydaje się, że zachodzi potrzeba wypracowania nowego paradygmatu zarządzania kapitałem ludzkim i modelu przywództwa w grupie.

W praktyce zarządzania organizacjami działającymi w realiach gospodarki opartej na wiedzy, zyskuje na znaczeniu zdolność do współpracy, dzielenia się wiedzą i kreowania innowacyjnych przedsięwzięć. Zamiast klasycznego podziału i postrzegania podziału ludzi pracujących w organizacji na kierowników i zależnych od nich podwładnych, niezdolnych do samodzielnego działania i podejmowania decyzji, powinno się zmierzać w kierunku wypracowania wspólnej wizji, pogłębiania partycypacji, a do tego potrzebne jest wzajemne zaufanie. Krytycznego znaczenia nabiera motywacja do takich właśnie zachowań.

Można sformułować rekomendacje, że pierwotnym źródłem motywacji powinien być system wartości pracowników, który zarazem pełni funkcje samokontroli. Dla pracowników, którzy w swojej pracy wykonują zadania i czynności wymagające wysokich kompetencji w posługiwaniu się rozległą interdyscyplinarną wiązką wiedzy, procesy samoregulacji działań i samokontroli stają się niezbędne. Taka postawa wymaga fundamentalnej wręcz zmiany sposobu myślenia i mentalno-

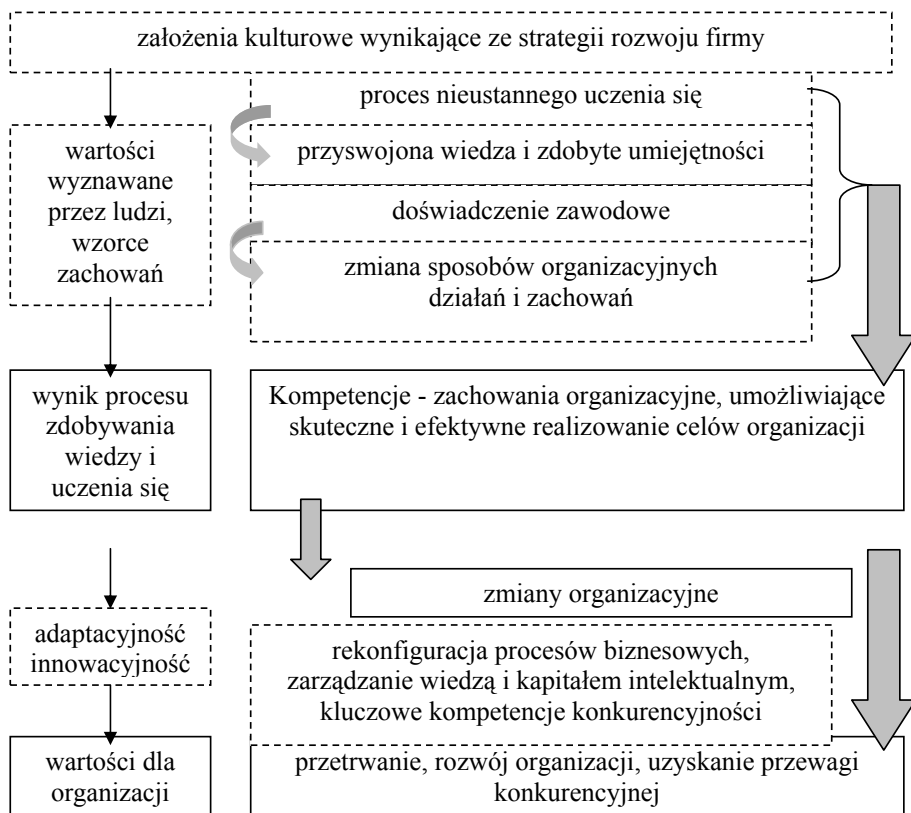
ści. Należy pamiętać, że dominantą i pryzmatem oceny zawsze będzie obserwacja działań i zachowań menedżerów- ich uczciwości, moralności i etyki. Dlatego też nie można oczekiwać od pracowników, że zechcą przyjąć nowe postawy i zmienić swoją mentalność jeśli będą obserwowali biegunowo dalece odległe normy i wartości rzeczywistych zachowań menedżerów.

Praktyka zarządzania dowodzi i dostarcza licznych przykładów kiedy menedżerowie zajmują swoje stanowiska nie dzięki ponadprzeciętnej wiedzy, predyspozycjom i zdolnościom lecz otrzymali swoje posady za układy, znajomości i powiązania biznesowo towarzyskie. Najlepszym przykładem takich przypadków są organizacje wchodzące w skład administracji publicznej, organizacje sektora finansów publicznych i spółki z udziałem skarbu państwa. Założenia kulturowe dotyczące chociażby administracji rządowej i samorządowej są oczywiście przepełnione szczytnymi hasłami, że nabór do pracy jest otwarty i konkurencyjny, są nawet kodeksy etyczne, jak również wdraża się systemy zarządzania jakością. Są to jednak założenia w sferze wartości deklaracyjnych i nie mają większego przełożenia na rzeczywistość organizacyjną.

Warto podkreślić, że powinno się dążyć do zwiększania samodzielności pracowników, którzy wchodziliby w skład czasowych zespołów kompetentnych ekspertów w swoich dziedzinach. Takie rozwiązania z pewnością rzutowałyby na bardziej efektywne wykorzystanie potencjału wiedzy kapitału ludzkiego. Dodatkowo takie podejście pozytywnie wpływa na bardzo ważny proces zdobywania nowej wiedzy, uczenia się i doskonalenia kompetencji.

Aby kultura organizacyjna stała się elementem wspierającym organizacyjne uczenie się, należy przyjąć następujące założenie: „Kompetencje zatrudnionych ludzi będą kreować przyszłość organizacji, w której czynniki uczenia się, zdobywania wiedzy i wprowadzane zmiany będą tworzyć jej przeobrażenia jakościowe”.

Rys. 2. Nadrzędne założenie kultury organizacyjnej nowoczesnej organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Kultura organizacyjna ma bezpośredni wpływ na zachowania pracowników i przyjmowane przez nich postawy. Warto zauważyć, że kompetencje pracowników stanowią wynik i funkcję procesu uczenia się i zdobywania wiedzy popartego doświadczeniem. Postawy pracowników są kształtowane poprzez założenia, normy i wzorce kulturowe.

Elementy kultury organizacyjnej, które zachęcają ludzi do doskonalenia własnych kompetencji muszą być ze sobą zintegrowane:

- styl kierowania ludźmi musi być zorientowany na rozwój wiedzy i kompetencji pracowników (trafną egzemplifikacją takiego modelu jest sytuacyjne kierowanie kompetencjami podwładnych K. Blanchard, P. Zigarmi, *Situational Leadership II*) – stanowi połączenie czterech stylów kierowania (*dyrygowania, trenowania,*

wspierania, delegowania), które powstają z dwóch podstawowych wzorców zachowań: dyrygowania i wspierania. Efektywnie kierujący menedżer powinien rozpoznać poziom kompetencji pracowników i dostosowywać oraz umiejętnie modyfikować style kierowania w celu zwiększenia kompetencji i zaangażowania pracowników

- fundamentalnym i koniecznym warunkiem jest właściwy system motywacyjny – ludzie muszą widzieć i odczuwać, że organizacja docenia ich rozwój i wynagradza oraz awansuje ludzi za wiedzę i kompetencje, a nie w oparciu o inne przesłanki
- ludzi zachęca się do dzielenia się wiedzą z innymi poprzez pokazywanie takich postaw jako wzorców zachowań stanowiących dla organizacji cenną wartość (należy pamiętać, że wiedza cicha jest głównie przekazywana poprzez kontakty interpersonalne, dlatego zachęcenie do przyjmowania przez ludzi właściwych postaw ma daleko idące implikacje)
- stwarza się strukturę organizacyjną ułatwiającą proces komunikowania się oraz kładzie się duży nacisk za znaczenie pracy zespołowej nie tylko w ramach danej komórki funkcjonalnej, lecz upowszechnia się przekonanie, że wszyscy realizujemy jeden cel, którego osiągnięcie jest zależne od naszej współpracy
- każdy pracownik musi mieć poczucie, że jego praca jest ważna i wartościowa, a doskonalenie kompetencji jej wynikiem jego samoświadomości potrzeby własnego rozwoju
- otwartość na innowacje oraz adaptacyjność do zmian jest wprost proporcjonalna do poziomu kompetencji pracowników, ludzie muszą rozumieć jaki wpływ na proces doskonalenia kompetencji na ich funkcjonowanie w organizacji
- doskonalenie kompetencji pracowników musi być postrzegane jako cenna wartość dla organizacji oraz pożądana postawa pracowników, wyrażająca się nie hasłami lecz mająca odzwierciedlenie w realnych działaniach

Założenia kulturowe możemy podzielić ze względu na to czego dotyczą. Podstawowe założenia kulturowe dotyczą: [Koźmiński, Piotrowski 1996, s. 441]

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,
- relacji do organizacji,

- relacji do otoczenia organizacji,
- *Natura człowieka* – Człowiek jest z natury istotą dobrą i zasługującą na zaufanie. Zachowaniem człowieka kierują potrzeby wyższego rzędu, dominuje potrzeba uczenia się, samorealizacji i przynależności. Uczenie się jest procesem naturalnym, wszyscy chcą się uczyć.
- *Relacje międzyludzkie* – Ceni się autorytet rzeczywisty a nie formalny, awansuje się za wiedzę umiejętności i kompetencje. Człowiek jest traktowany podmiotowo. Zachęca się do dzielenia się wiedzą z innymi, nie ma miejsca na ukrywanie wiedzy dla siebie jako źródła władzy, wpływów.
- *Relacje do organizacji* – Organizacja stwarza warunki do uczenia się, rozwoju i przynależności. Sukcesy organizacji są sukcesami jej uczestników.
- *Relacje do otoczenia organizacji* – Otoczenie jest postrzegane jako źródło szans, a nie zagrożeń. Organizacja jest zdolna kreować swoją przyszłość dzięki procesom zdobywania i wykorzystywania wiedzy. Jest otwarta na zmiany i innowacje.

Zdaniem Cz. Sikorskiego „mocno utrwalone stereotypy kulturowe mogą być zarówno źródłem siły strategicznej instytucji oraz poczucia pewności wśród pracowników, jak i poważnym ograniczeniem, zwłaszcza wtedy, gdy pożądane są zmiany organizacyjne naruszające dotychczasowy porządek kulturowy, wskazujące na konieczność zmian w systemie norm, wartości i założeń. Kultura organizacyjna jest ważnym fundamentem społecznej egzystencji członków instytucji”. Przytacza on opinię Morgana który twierdzi, że „kultura tworzy formę etnocentryzmu; dostarcza kodów działania, które uważamy za *normalne* i prowadzi nas w ten sposób do traktowania kodów z nimi niezgodnych jako *anormalne*”.

Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa jest przede wszystkim wynikiem świadomej selekcji ludzkich zachowań i postępowania. Postawa menedżera, jego zachowanie, styl kierowania, sprzyjają kształtowaniu się pewnych wzorców i są w stanie spowodować nowy model kulturowy. Kultura organizacyjna nie powstaje z dnia na dzień, tworzona jest zawsze przez dłuższy czas. Przekształceń kulturowych nie da się dokonać automatycznie, nie mogą one polegać również wyłącznie na formalnych decyzjach [Zbiegień-Maciąg 1998, s. 46].

Powinno się zauważać, że kultura ewoluuje pod wpływem codziennych zdarzeń. Można ją kształtować, lecz wymaga to od menedżera

świadomego wysiłku, wielkiej wrażliwości i uznania wartości partnera, jakim jest podwładny pracownik. Kierownik powinien inspirować odpowiedni sposób myślenia i działania pracowników, samemu przestrzegać normy i wartości pożądane, sprawiać, aby podwładni sami uświadamiali sobie wzorce zachowań i uczestniczyli w ten sposób w procesie przekształcania i tworzenia nowej kultury. Wszystkie zmiany organizacyjne jak również kulturowe są bowiem możliwe wówczas, gdy za nimi stoi kierownictwo, które swoim postępowaniem pokazuje, jakie działania są źródłem jego sukcesów. Wydaje się, że od menedżera należy wymagać aby najpierw zapoznał ludzi z tymi pojęciami, odpowiadając na zadawane pytania, a dopiero następnie informował o wynikającej potrzebie zmian. Zwracając się w taki sposób do pracowników, przełożony pokazuje, że traktuje ludzi poważnie, ponadto może wyjaśnić pewne niejasności, a przede wszystkim uzyskuje bezcenną rzecz, jaką jest zaufanie. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia psychologicznego bowiem brak zaufania podwładnych do przełożonego powoduje w ludziach negatywne reakcje na każdą propozycję czy wyznaczony kierunek działania. W procesie motywowania ludzi, zachęcania ich do wykorzystywania wiedzy jest to szczególnie ważny aspekt. Kultura organizacji, która wspiera proces doskonalenia kompetencji pracowników powinna się cechować:

- zaufaniem do pracowników,
- delegowaniem uprawnień (empowerment),
- promowaniem dzielenia się wiedzą z innymi,
- otwartością na rozwiązania z zewnątrz organizacji.

3. Funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem złożonym i obejmuje niejednorodne aspekty. W odniesieniu do ludzi daje się zauważyć, że pewne nabyte oraz ukształtowane wzory myślenia i zachowania członków organizacji utrwalają się i tworzą wzorce kulturowe. Tradycyjne systemy organizacyjne charakteryzują wzorce kulturowe wspierające niską tolerancję niepewności. Postrzeganie kultury organizacyjnej jako czynnika stymulującego i zachęcającego ludzi do zdobywania nowej wiedzy oraz doskonalenia kompetencji, jest wynikiem funkcji, jakie kultura organizacyjna pełni w środowisku pracowniczym [Sikorski 2002, ss. 247–250].

Trzy podstawowe funkcje kultury według E. Sheina to:

- integracyjna;
- percepcyjna;
- adaptacyjna.

Integracyjna funkcja kultury polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Kultura organizacyjna sprzyja osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki: wypracowaniu wspólnego języka i kategorii pojęciowych, umożliwiającym szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników, określaniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia, wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, odnoszących się głównie do reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowania władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym a podwładnymi, zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych, koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza członkom informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej oznacza, że organizacja formalna zawsze jest widziana przez pracowników przez „kulturowe okulary”, będące przyczyną uzupełnień i modyfikacji, których kierownictwo lub projektanci organizacji na ogół nie są w stanie przewidzieć. Obraz organizacji dostrzegany przez pracowników w takim zakresie, w jakim jest on zdeterminowany kulturowo, może być określany mianem interpretacji kulturowej organizacji.

W swojej definicji adaptacyjnej funkcji kultury organizacyjnej E.H. Schein wyraźnie wskazuje na tę funkcję (obok funkcji integracyjnej): „wzór podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę, będący wyuczonym sposobem radzenia sobie z jej problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji”. Adaptacyjna funkcja kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych. W przypadku kultury organizacyjnej jej funkcja adaptacyjna polega na uzgodnieniu w danym

środowisku: istoty misji i strategii organizacyjnej, rodzaju celów organizacyjnych, środków służących realizacji celów, takich jak: struktura organizacyjna, podział pracy, system nagród, sposób sprawowania władzy, kryteriów oceny wyników oraz sposobów korygowania celów i działań organizacyjnych, izolacja, która polega na odrzuceniu informacji o potrzebie przystosowania, jako nieistotnych lub fałszywych.

Istotnym elementem mającym wpływ na kształtowanie się postaw organizacyjnych jest motywacja rozumiana jako proces zachodzący w ludzkiej świadomości [por. Sikorski 2004]. Wydaje się, że motywacja ma kluczowe znaczenie w procesie doskonalenia kompetencji, ponieważ stanowi najważniejszy bodziec. Podstawą skutecznego motywowania jest precyzyjne i dokładne rozpoznanie potrzeb pracowników przez organizację, a ściślej rzecz ujmując przez kadre zarządzającą. Siła motywacji zależy od tego, jaką wartość pracownik przypisuje skutkom swojego działania, innymi słowy czy organizacja jest zainteresowana jego rozwojem i wykorzystaniem jego potencjału. Motywacja jest funkcją wartości kulturowych obowiązujących w danej organizacji, ale nie tych deklarowanych, lecz powszechnie przestrzeganych. Należy o tym bezwzględnie pamiętać.

4. Podsumowanie

Sukces współczesnych przedsiębiorstw jest w znacznej mierze uzależniony od umiejętności przystosowania się do zmieniających warunków otoczenia i szybkiego uczenia się. Wiedza i kompetencje pracowników są szczególnie ważne w tym procesie.

Organizacyjne uczenie się wymusza na pracownikach zdobywanie umiejętności szybkiego przyswajania nowej wiedzy i kompetencji oraz adaptacyjności do zmieniających się warunków otoczenia rynkowego oraz zmian w samej firmie. Przyjęcie właściwych założeń kulturowych i przestrzeganie ich w rzeczywistości ma decydujący wpływ na postawy i zachowania ludzi.

Współczesne organizacje muszą wykazywać dużą zdolność adaptacji do coraz bardziej złożonego i zmieniającego się otoczenia pozostającego pod wpływem globalizacji. Wynikiem tego jest sformułowanie nowych wzorców kulturowych, które umożliwią organizacjom większą elastyczność działania, bardziej efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału wiedzy i kompetencji pracujących ludzi. Należy uznać, że koniecznym to tego jest stworzenie warunków zachęcających i promujących zdobywanie przez ludzi nowej wiedzy oraz chęć dzielenia się nią

z innymi. Rolą kultury organizacyjnej i jej podstawowym zadaniem jest kreowanie i wspieranie pożądaných wzorców zachowań. Warto zaznaczyć, że koniecznie jest ukształtowanie świadomości potrzeby uczenia się i rozumienia znaczenia własnego rozwoju.

Najważniejsze jest, aby te szczytne założenia nie były jedynie hasłami bez pokrycia, lecz tkwiły głęboko w świadomości ludzi jako ocena rzeczywistego modelu kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, do którego stosują się wszyscy, a przede wszystkim jest on odzwierciedlany w działaniach kadry kierowniczej.

W teorii wiele polskich przedsiębiorstw przyznaje, że docenia znaczenie i rolę kultury organizacyjnej, jednak w większości są to jedynie tylko wartości deklarowane. Wydaje się, że brak jest właściwego zrozumienia przez menedżerów istoty kultury organizacyjnej, a ponadto wzajemnych interakcji oraz sprzężeń zwrotnych pomiędzy efektywnością operacyjną, wykorzystaniem potencjału kapitału ludzkiego, a konkurencyjnością i budowaniem wartości firmy. W dobie uwarunkowań nowej gospodarki określanej w literaturze przedmiotu mianem gospodarki opartej na wiedzy, coraz większego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim [por. Skrzypek, Sokół 2009]. Kształtowanie odpowiedniego modelu kultury organizacyjnej, która będzie czynnikiem wspierającym stymulowanie rozwoju wiedzy pracowników, staje się istotnym wyzwaniem dla współczesnych organizacji.

Abstract

The article discusses subject of the organizational culture and understanding the strong role it plays in organizations from the point of view in regard to the human capital management. Basically, culture is comprised of the assumptions, values, norms and tangible signs (artifacts) of organization members and their behaviors. It encourages employees to identify their goals with company goals, promotes knowledge sharing lead to increased competencies and teams' effectiveness.

Bibliografia

Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000. *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.

Gładys-Jakóbiak J., Stobińska K., 2003. *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się* [w:] B. Wawrzyniak (red. nauk.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

-
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., 1996. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Penc J., 2000. *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Łódzka, Wyd. Menadżer, Łódź.
- Penc J., 2000. *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Sajkiewicz A., 2003. *Kreacja kapitału ludzkiego przez kulturę* [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2002. *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2002. *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2004. *Motywacja jako wymiana – model relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Skrzypek E., Sokół A. (red.) 2009. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2002. *Procesy kulturowe w organizacjach: koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOIK, Toruń.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), 1998. *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, AGH, Kraków.