

STANISŁAW GALATA

# UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

**Temperament • Inteligencja • Intuicja • Konflikt**

KRAKÓW 2006

KRAKOWSKA SZKOŁA WYŻSZA IM. ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO

Rada Wydawnicza  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,  
Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja  
prof. zw. dr hab. Józef Penc

Projekt okładki i stron tytułowych  
Joanna Sroka

Adiustacja  
Karolina Ulman

Korekta  
Zespół



Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006

ISBN: 83-89823-42-X  
978-83-89823-42-7

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ksw.edu.pl](http://www.ksw.edu.pl)

Wydawca  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2006

Sprzedaż prowadzi  
Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.  
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków  
tel./fax: (012) 252 45 93  
e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)

Łamanie  
Joanna Sroka

Druk i oprawa  
Drukarnia Know-How

# SPIS TREŚCI

WSTĘP ..... 9

## ROZDZIAŁ 1

PODSTAWOWE ZASOBY DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH ..... 15

1.1. Pojęcie działania i jego rodzaje ..... 15

1.2. Synektyczne sposoby rozwiązywania problemów  
w działaniach zespołowych ..... 18

1.3. Model systemu działań zespołowych ..... 24

1.4. Zasoby ludzkie ..... 27

1.5. Wiedza w działaniach zespołowych ..... 39

1.6. Środowisko naturalne – konteksty kulturowe ..... 53

## ROZDZIAŁ 2

ENDOGENNE CZYNNIKI ZACHOWAŃ ..... 57

2.1. Temperament ..... 57

2.1.1. Pojęcie i rodzaje temperamentu ..... 57

2.1.2. Wybrane typologie temperamentu ..... 60

2.1.3. Cechy temperamentu a styl działania.....	72
2.1.4. Temperament a osobowość.....	75
2.1.5. Charakter pisma jako projekcja osobowości .....	80
2.2. Inteligencja.....	93
2.2.1. Pojęcie inteligencji.....	93
2.2.2. Teorie inteligencji .....	97
2.2.3. Rodzaje inteligencji .....	105
2.2.4. Związki korelacyjne: iloraz inteligencji a główne wymiary osobowości.....	115
2.2.5. Sztuczna inteligencja .....	120
2.3. Intuicja.....	128
2.3.1. Co to jest intuicja?.....	128
2.3.2. „Logiczny” i „nielogiczny” aspekt zachowań .....	133
2.3.3. Intuicja praktyczna.....	140
2.3.4. Sprawdzian osobistych zdolności intuicyjnych – Kwestionariusz AIM Survey.....	146

## ROZDZIAŁ 3

EGZOGENNE UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ.....	155
3.1. System społeczny jako otoczenie działań zespołowych.....	155
3.2. Pojęcie grup społecznych i ich rodzaje .....	162
3.3. Czynniki sprawności grupy.....	165
3.4. Syndrom myślenia grupowego.....	167

## ROZDZIAŁ 4

KONFLIKT W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH.....	175
4.1. Istota konfliktu i jego rodzaje .....	175
4.2. Eskalacja konfliktu .....	178

4.3. Modele procesu konfliktu.....	187
4.3.1. Model opisowy.....	187
4.3.2. Modele strukturalne.....	190
4.4. Rozwiązywanie konfliktu.....	193
4.4.1. Sposoby reakcji na konflikt.....	193
4.4.2. Modele rozwiązywania sporu.....	196
4.5. Autodiagnoza indywidualnych reakcji na konflikt .....	197
ZAKOŃCZENIE.....	203
LITERATURA.....	209
SPIS RYSUNKÓW.....	211
SPIS TABEL .....	212

# WSTĘP

Z niekompletności naszego fundamentalnego poglądu na ludzką naturę wywodzi się powód, dla którego tak wielu z nas jest niezadowolonych z tego, co robi, a organizacjom, w które jesteśmy zaangażowani, nie udaje się wyzwolić naszych talentów, pomysłowości i kreatywności, przez co tak trudno stać im się wielkimi i trwałymi. u podstaw wszelkich działań w kierunku „czynienia sobie Ziemi poddaną” leży paradygmat człowieka holistycznego. Wynika z niego podstawowa prawda, że człowiek nie jest przedmiotem, który trzeba kontrolować, lecz istotą czterowymiarową – ma ciało, umysł, serce i ducha. Studiując filozofię i systemy religijne zarówno Zachodu, jak i Wschodu, od początków udokumentowanej historii, można zauważyć, że „znajduje się w zasadzie te same cztery wymiary: fizyczny/ekonomiczny, umysłowy, społeczny/emocjonalny i duchowy. Często używa się różnych słów, ale dotyczą one tych samych czterech uniwersalnych aspektów życia. Odzwierciedlają również cztery podstawowe potrzeby i pobudki wszystkich ludzi: życia (przetrwania), kochania (związków międzyludzkich), uczenia się (wzrostu i rozwoju) oraz pozostawienia spuścizny (znaczenie i wkład)”<sup>1</sup>.

W znanej nam historii rozwoju cywilizacji na Ziemi<sup>2</sup> można odnotować wystarczającą liczbę dowodów na potwierdzenie tego, że przekonanie o „wyjątkowości” skomplikowania problemów, jakie przychodzi dzisiaj rozwiązywać, jest złudne i stanowi mizerny środek uspokajający, ograniczający

---

<sup>1</sup> R.C. Covey, *8. nauyk*, Poznań 2005, s. 34.

<sup>2</sup> Według najnowszych badań jesteśmy potomkami grupy ludzi, którzy żyli w Afryce setki tysięcy lat temu. Nie wiemy jeszcze, kiedy z tej społeczności wyłoniły się grupy wędrowców, które porzuciły swoje miejsca; kogo napotkały po drodze, z kim się wymieszały. Badania potwierdzają jednak, „że im więcej odkrywamy różnic między sobą, tym więcej znajdujemy łączących nas więzi”, za: C. Kalb, *Geny Adama i Ewy*, „Newsweek” 12.02.2006.

wolę działania. W żadnej epoce życie człowieka nie było prostą i łatwą drogą, którą mógłby on podążać wolny i nieskrępowany. Zawsze tej drogi musiał szukać, często czując się zagubiony i pełen obaw. Zachowania swoje realizuje w ramach różnorodnych całości (rodzina, przedsiębiorstwo, społeczeństwo, naród). Poddawany jest przy tym oddziaływaniu dwóch sił (przejawiających się w różnych postaciach) przebiegających w tym samym kierunku, ale o przeciwnych zwrotach. Działanie jednej z nich, którą możemy nazwać „siłą odśrodkową”, objawia się w dążeniu do tworzenia warunków zachowania indywidualności osobistej. Druga z nich, „siła dośrodkowa”, to dążenie do życia w grupie. Realizacja właściwej człowiekowi cechy dążenia do sukcesu zależy od nieprzewidzianych do końca zmian otoczenia (przyrodniczego, ekonomicznego, społecznego, politycznego), postaw i zachowań innych ludzi czy wreszcie od zwyczajnych kaprysów fortuny. Postępowaniu w takich sytuacjach zawsze towarzyszy pewne ryzyko.

„A. Tofler<sup>3</sup>, analizując rozwój społeczeństw na przestrzeni dziejów, odających się określić początków ich organizowania się aż do czasów współczesnych, podzielił ostatnie 50 tysięcy lat istnienia ludzi na Ziemi na okresy odpowiadające życiu jednego pokolenia i otrzymał około 800 takich okresów, z których aż 650 ludzkość spędziła w jaskiniach”. Dopiero w ostatnich 70 okresach pojawiło się pismo umożliwiające komunikację między pokoleniami. Zaledwie przez ostatnie 6 okresów dysponujemy drukiem. W ostatnich czterech nauczyliśmy się precyzyjnie mierzyć czas. 80-90% osiągnięć nauki przypadło na okres życia jednego, współczesnego pokolenia.

„Większość dóbr codziennego użytku pochodzenia pozarolniczego powstała tylko w ostatnim okresie w wyniku rozwoju i doskonalenia działań zorganizowanych w ramach systemów gospodarczych”<sup>4</sup>.

W każdej epoce odkrycia prowadzą do rewizji istniejących poglądów na temat metodologii rozwiązywania problemów i określenia istoty metody naukowej. W metodologii współczesnej nauki nastąpiło odejście od wcześniejszych wzorców „świętego przymierza”, w których przenikały się wzajemnie elementy fizyki i teologii, estetyki i moralizatorstwa, na rzecz respektowania rozdziału kompetencji związanych z konieczną specjalizacją. Rozdział taki stanowił zjawisko nieuniknione, gdy nowe odkrycia wymagały stopniowo coraz głębszej koncentracji uwagi na coraz mniejszym wycinku rzeczywi-

<sup>3</sup> A. Tofler, *Szok przyszłości*, Warszawa 1987, za: S. Galata, *Uwarunkowania procesu zarządzania strategicznego. Modele, strategie, informacja*, Kraków 2002, s. 7.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 8.



stości. Poprzedzające nas pokolenia, należące do różnych kulturach i wyznające różne religie, aż do czasów współczesnych wyznawały filozofię przetrwania wyrażoną zasadą: *Que sera, sera* („co będzie, to będzie”, czyli „to, co nam przeznaczone, nas nie minie”). Z faktu, że żadnego dnia nie przeżywa się w taki sam sposób, wyciągano wniosek, iż przewidywanie przyszłości nie jest możliwe w odniesieniu do zjawisk, które nie powtarzają się regularnie, jak na przykład pory roku czy zaćmienia Słońca.

Współczesna nauka próbuje wyjaśnić mechanizmy pojawiania się nieprzewidywalnych zjawisk, formułując prawa opisujące wzajemne zależności porządku świata i wdzierającego się weń chaosu. O istnieniu praw przyrody ułatwiających przewidywanie zdarzeń nasi przodkowie dowiadawali się stopniowo przez stulecia. Trzysta kilkadziesiąt lat temu matematycy sformułowali teorię prawdopodobieństwa, która służyła najpierw do oceny szans zwycięstwa w grach hazardowych, później także do przewidywania w wielu innych dziedzinach. Prawdopodobieństwo pewnych zdarzeń to jednak za mało, aby przewidzieć przyszłość w indywidualnych przypadkach. Na przykład w każdym sezonie turystycznym w ośrodkach górskich wiadomo jest, ile gipsu będzie potrzeba dla niefortunnych turystów, ale nie rozstrzyga to jeszcze, czy konkretny narciarz złamie w tym sezonie kończynę. I tak jak w wielu przypadkach i tu zadziałała zasada: „potrzeba jest matką wynalazku”. Trzydzieści lat temu narodziła się **nauka o chaosie**, odkrywająca nieoczekiwane reguły w zjawiskach dotąd uważanych za przypadkowe, nieuporządkowane i niepodległe żadnym regułom<sup>5</sup>. Kilkanaście lat później w chaosie zaczęto rozróżniać swoistego rodzaju „podwójne dno”. Okazało się, że ma on logiczną, wielopoziomową strukturę i występując na jednym, jednocześnie wprowadza porządek na innym, głębszym poziomie. Na przykład nieregularne procesy, takie jak kapanie wody z kranu czy zakłócenia w przekazywaniu prądu na duże odległości, oscylują wokół pewnych, nieprzypadkowych wartości.

Wykresy ich przebiegu i odchyień od normy mają kształt spirali zwiijających się wokół pewnego centralnego punktu, który nazwano atraktorem (ang. *attracts*) – przyciągaczem. Stwierdzono, że takie same spirale zwiijające się wokół atraktora obrazowały zarówno przypadkowe zmiany pogody, jak i przypadkowe szумы w liniach telefonicznych. Wynika stąd, że nieregularne zakłócenia zupełnie różnych zjawisk mają coś ze sobą wspólnego.

---

<sup>5</sup> W 2005 roku prawa chaosu oraz wiedzę o tzw. złożoności (ang. *complexity*) wykorzystano z sukcesem do przewidywania operacji finansowych na amerykańskiej giełdzie NASDAQ.



Sukcesem zakończyły się poszukiwania tego związku przeprowadzone przez matematyka polskiego pochodzenia Benoita Mandelbrota, pracującego w IBM. Odkrywał on w trakcie prowadzonych badań tajemnice naturalnych kształtów występujących w przyrodzie: postrzępionych form błyskawic, dynamicznych kształtów chmur, poszarpanych linii brzegowych. Znalazł w nich wspólną cechę, którą nazwał samopodobieństwem w różnych skalach. Drobne liście paproci powtarzają w mniejszej skali kształt całej rośliny, małe morskie zatoczki są miniaturowymi kopiami wielkich zatok. Zauważył przy tym, że podobieństwa zjawisk w małej i dużej skali dotyczą nie tylko form i kształtów przyrody, ale także procesów społecznych, w których bierze udział wiele osób. Przykładowo wykresy wielkich i małych dochodów w Stanach Zjednoczonych mają taki sam kształt jak fluktuacje cen bawełny na rynkach światowych. W ten sposób Mandelbrot odkrył nieznaną dotąd cechę otaczającego nas chaosu: niewyjaśnioną symetrię. W 1978 roku Christopher Scholz z Columbia University ujął rozkład wielkich i małych trzęsień Ziemi we wzór matematyczny i zauważył, że taki sam wzór rządzi rozkładem wielkich i małych dochodów na wolnym rynku. W dodatku wzorem tym można się posługiwać w przewidywaniu katastrof geologicznych, niebezpieczeństwa zawalenia się mostu, którego części stalowe zaczynają rdzewieć i w wielu innych, odległych od siebie dziedzinach. Do skrajnie nieprzewidywalnych, w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, zjawisk należą niewątpliwie zachowania się ludzi w określonych sytuacjach, gdyż ich w miarę rzetelną ocenę można przeprowadzić dopiero *ex post* (po ich zaistnieniu).

Wzmiankowane powyżej badania i analiza zachowań wybitnych jednostek w znanej nam historii ludzkości pokazują jednak, że to, co jeszcze dzisiaj wydaje się przypadkowym zbiorem form czy zdarzeń i jest nieregularne i nieprzewidywalne, w istocie podlega głęboko ukrytym prawom. Ich odkrycie to warunek do możliwości poznawania przyszłości przynajmniej w pewnym, większym niż dotychczas stopniu, czyli swoistego „oswajania przypadku”. Jak widać, jest na to coraz więcej recept. Ale są one przeznaczone dla tych, którzy odrzucają owe *que sera, sera* i którym obcy jest przysłowiowy „święty spokój” stanowi przerażającą perspektywę. Tylko jednostki, poszukujące i odkrywające mogą stawić czoła wyzwaniom i poradzić sobie w nieoczekiwanych, zaskakujących sytuacjach. Taka postawa jest szczególnie istotna w przypadku tych, którzy kierują zachowaniami innych.

**Treść** uwarunkowań konkretnych **zachowań** w rozwiązywaniu problemów **jest więc zawsze taka sama: nowy** (na ogół niespodziewany) **prob-**

**lem – racjonalna analiza/intuicja – sposoby rozwiązania. Zmienna jest jedynie ich forma.**

Każdy fragment materialnej rzeczywistości, która stanowi realną bazę ludzkiego działania, jest źródłem energii powodującej ruch całej struktury; stabilizuje ją, gdy pobudzenie jest stabilizujące, lub zmienia, gdy pobudzenie jest przemieniające. Człowiek w takim ujęciu, traktowany jest jako trójczłonowy byt składający się z podświadomości, świadomości i nadświadomości (w takiej sytuacji mamy całkowity wpływ na swoją ludzką formę). Pierwszy odbiór informacji z otoczenia odbywa się na poziomie podświadomości. Świadoma część ludzkiego umysłu dysponuje możliwością logicznego myślenia oraz tworzenia nowych pojęć i schematów funkcjonowania, lecz jej „pamięć operacyjna” jest bardzo mała (niewiele informacji może jednocześnie utrzymać w polu świadomego oglądu), a jej moc obliczeniowa niewielka. Gdyby założyć, że podświadomość przetwarza informacje z prędkością miliona bitów na sekundę, to świadomość w ciągu sekundy zdolna jest do przetworzenia jedynie pojedynczych bitów informacji. Świadomość człowieka utrzymuje stały kontakt z podświadomością. Jest wręcz zarzucana mnogością informacji do przetworzenia i oceny, lecz ze względu na małe pole operacyjne oraz małą prędkość przetwarzania, dane odbiera często jako „szum informacyjny”. Powoduje to, że efektywność działania świadomości w tym względzie jest w praktyce niewielka.

Z powyższych przyczyn konieczne staje się wprowadzenie w świadome pole analizy wiedzy pochodzącej od nadświadomości. Aby było to możliwe, musi zostać wyciszony wewnętrzny chaos emocjonalno-myślowy, ze względu na niewielki poziom sygnału przekazu płynącego z nadświadomości. Jedną z metod służących temu celowi jest wyciszanie się, na przykład za pomocą technik relaksacyjnych. Żaden problem nigdy nie jest wyczerpany całkowicie. Zawsze pozostaje jeszcze coś do zrobienia i badając problem dostatecznie wnikliwie, możemy ulepszyć każde rozwiązanie, a w każdym razie zawsze udoskonalić nasze rozumienie rozwiązania. Często potrzebna kombinacja powstaje jako uboczny, nieuświadomiony produkt. Wówczas, uzyskawszy rozwiązanie, nie potrafimy powiedzieć, w jaki sposób tego dokonaliśmy. Takie zjawisko uwarunkowane jest dwiema przyczynami: naturalną niekompletnością świadomej analizy i występowaniem podświadomego uzupełnienia. Skomplikowanie tego zjawiska wyraża fakt, że analiza podświadoma może być zarówno procesem przebiegającym zupełnie samodzielnie, jak i dziejącym się równocześnie ze świadomą analizą i od niej bezpośrednio zależnym. Źródłem tych procesów są przede wszystkim osobowe charakterystyki poszczególnych

ludzi, takie jak: temperament, inteligencja, intuicja, umiejętności niekonfliktowego współdziałania. To one w pierwszym rzędzie kształtują zachowania na każdym etapie triady: chcieć – wiedzieć – móc. Układ opracowania pomyślany jest tak, aby w logicznej konsekwencji przedstawić charakterystykę i wpływ wymienionych wyżej czynników na sukces organizacji i sukcesy osobiste jej uczestników.

Obszar, w ramach którego rozważano w pracy uwarunkowania jednostek, obejmuje obszar organizacji tworzonej przez rodziny, firmy, społeczeństwa, narody<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Szczegółową charakterystykę całości, jaką jest organizacja, przedstawiono już w pracy S. Galaty, *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006, z której w celu uniknięcia nadmiernego rozszerzenia niniejszego opracowania zaczerpnięto stosowne cytaty.

# 1.

## PODSTAWOWE ZASOBY DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

### 1.1. POJĘCIE DZIAŁANIA I JEGO RODZAJE

Konkretne warunki, w jakich przychodzi żyć człowiekowi w danym czasie, określa się mianem otoczenia. Jest to zespół czynników, które wpływają na zachowanie człowieka i na których oddziaływanie ma on decydujący wpływ, gdyż są one w dużym stopniu jego tworem. Na gruncie teorii organizacji i zarządzania uważa się, że żaden proces nie urzeczywistnia się jako jedyna prosta konieczność, a to oznacza, iż w każdej sytuacji istnieje możliwość realizacji różnych sposobów zachowań, zależnie od warunków, z takim lub innym prawdopodobieństwem. Tak więc w każdej sytuacji człowiek może zachować się „dowolnie”, czyli tak albo inaczej, z poczuciem, że może wybrać – jeśli zechce – inny sposób i według niego działać. W takim ujęciu działanie to dowolne zachowanie się zmierzające do jakiegoś celu. Może ono polegać na wykonaniu lub zaniechaniu czegoś i przysługuje tylko osobnikom obdarzonym świadomością<sup>1</sup>. Każdy żołnierz wchodzący w skład kompanii zachowuje się „dowolnie” (działa), zmierzając do czegoś określonego (wykonania rozkazu, dojścia dokądś, naśladowania kolegów itp.). Może w każdej chwili – rozważywszy konsekwencje – realizować lub zmienić swoje postępowanie. Ale kompania jako całość nie zachowuje się „dowolnie”, nie po to maszeruje, aby doprowadzić jakiegokolwiek rzeczy do jakiegokolwiek „antycypowanego” przez siebie – jako grupę – stanu. Nie mając świadomości ani podświadomości, jako grupa nie może mieć poczucia dowolności ani też niczego

---

<sup>1</sup> Ruch pozostałej części materii, nieobdarzonej – jak człowiek – wysoko zorganizowanym życiem psychicznym (przyroda, twory sztuczne itp.), określa się mianem *funkcjonowania*.

świadomie bądź podświadomie „antycypować”. Gdyby przyjąć inaczej, likwidowałyby się coś, co nazywamy poczuciem odpowiedzialności. Odpowiedzialność za skutki podjętego czynu ponosi jego bezpośredni sprawca, a więc ten, który uruchomił – niekoniecznie sam wykonał lub zaniechał – określone (prawem, normami, obyczajami itp.) działania. Każde działanie jest procesem złożonym z poszczególnych fragmentów. Z kolei każdy taki fragment można rozłożyć myślowo na części, z których najmniejszą i niepodzielną jest czyn prosty, czyli ruch elementarny wywołany jednym impulsem dowolnym<sup>2</sup>. Aby ten przekształcił się w czyn prosty, musi przejść przez następujące fazy:

- (1) Wykonanie dyspozycji przez efektor (ruch elementarny lub złożony).
- (2) Orientacja w skutkach lub w przebiegu własnego ruchu (feedback, czyli sprzężenie zwrotne – właściwy receptor zewnętrzny + centralny system przetwarzania danych + pamięć<sup>3</sup>).
- (3) Orientacja w stopniu zgodności skutków ruchu z jego wzorem (pamięć wzoru + pamięć przebiegu + centralny system przetwarzania danych).
- (4) Korekta dokonanej czynności (centralny system przetwarzania danych + efektor zewnętrzny).

Każde działanie jest „pasmem” kolejnych lub „akordem” czynów prostych i w praktyce każde wchodzi w skład splotu, pasm i akordów czynów własnych i cudzych<sup>4</sup>. Działając we współczesnym świecie, człowiek zawsze pozytywnie lub negatywnie współdziała z innymi ludźmi, najczęściej w ramach tworzonych zespołów. Najdoskonalszą z dotychczas znanych form współdziałania ludzi są organizacje jako celowe grupy zespołowego działa-

<sup>2</sup> Impuls dowolny to fazowy akt psychiczny przekazania organom ciała polecenia wykonania określonego ruchu.

<sup>3</sup> D.L. Schacter w książce *Siedem grzechów pamięci* stwierdza, że przyczyną nieprecyzyjności naszej pamięci jest: „(1) Nietrwałość – informacje z pamięci krótkotrwałej potrafią zniknąć już po kilkudziesięciu sekundach. Z kolei te utrwalone w pamięci długotrwałej, jeśli nie są odświeżane, ulegają zamazaniu. (2) Roztargnienie – jeśli nie koncentrujemy uwagi na zapamiętywaniu danej informacji, szybko ona ulatuje. (3) Blokowanie – nie potrafimy przywołać jakiejś informacji; najczęściej dotyczy to nazw własnych, ponieważ nie są one z niczym skojarzone. (4) Błędna atrybucja – to przypisanie śladu pamięciowego do niewłaściwego źródła; wydaje się, że to coś przeczytaliśmy, ktoś nam opowiedział, lub mylimy fantazje z rzeczywistością. (5) Podatność na sugestie – natoczył pytanie, sugestie czy komentarze mogą nam wmówić, że zrobiliśmy coś, z czym tak naprawdę nie mieliśmy nic wspólnego. (6) Tendencyjność – pod wpływem docierających informacji, mózg potrafi korygować nasze wspomnienia; jesteśmy nieraz przekonani, że widzieliśmy coś, czego tak naprawdę nie mogliśmy dostrzec; korygujemy też wspomnienia z przeszłości, przedstawiając siebie w jak najlepszym świetle. (7) Uporczywość – polega na rozpamiętywaniu i ciągłym powtarzaniu nieprzyjemnych informacji, o których chcielibyśmy jak najprędzej zapomnieć. Na podstawie: M. Rotkiewicz, A. Brzezicka, *Jak szwankuje pamięć*, „Polityka” 2005, nr 17.

<sup>4</sup> Według J. Zieleniewskiego „rozdzielenie między działaniem jednoosobowym a wieloosobowym sprowadza się więc w istocie do sposobu rozpatrywania sprawy. Mówimy o działaniu jednoosobowym, gdy interesuje nas sam proces działania danej osoby [...] o działaniu wieloosobowym, gdy koncentrujemy swoje zainteresowanie na wzajemnym oddziaływaniu tych pasm i akordów na siebie” [76, s. 173].

nia, których uniwersalnymi atrybutami są: celowy, planowy, programowy i świadomy charakter, wewnętrzny układ, ład, porządek organizacyjny, wartości, normy, zasady regulujące wewnętrzne i zewnętrzne zachowania członków organizacji, relatywne wyodrębnienie organizacji jako określonego podsystemu społeczeństwa globalnego z otoczenia zewnętrznego. Ich efektywność i ekonomiczność<sup>5</sup> zdeterminowana jest przebiegiem realizowanych w jej ramach działań, które nazywamy działaniami zorganizowanymi. Opierając się na koncepcji H. Le Chatelier, można powiedzieć, że zespołowe działania zorganizowane to współdziałanie jednostek w cyklu obejmującym trzy etapy:

- (1) przygotowanie działania; sformułowanie celu, ocena warunków i zasobów, czynności planistyczne (programy, plany, algorytmy),
- (2) wykonanie; konsekwentna realizacja przyjętego planu,
- (3) kontrola; takie monitorowanie realizowanych procesów, aby możliwe było wnioskowanie o przyczynach ewentualnych różnic pomiędzy wynikami uzyskanymi a zamierzonymi.

Rodzaje zorganizowanych działań zespołowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Systematyka działań zespołowych

Stopień współdziałania	Podział pracy		
	Bez jakościowego podziału pracy	Podział pracy według różnych kwalifikacji	Podział pracy według jednakowych kwalifikacji
Wspólne decyzje tylko co do kierunku działania	Działania grupowe zespołowe, kierunkowe	Działania zespołowe kierunkowe	Działania kompleksowe kierunkowe
W sprawie wyznaczania zadań członkom zespołu	Działania grupowe zadaniowe	Działania zespołowe zadaniowe	Działania kompleksowe zadaniowe
Wzajemna pomoc w toku pracy	Działania grupowe samodzielne	Działania zespołowe samodzielne	Działania kompleksowe samodzielne

<sup>5</sup> Efektywność (*effectiveness*) mierzona jest stopniem, w jakim organizacja osiąga swoje cele. Ekonomiczność (*efficiency*) jest mierzona wielkością zasobów zużytych w dochodzeniu do celu.

Periodyczna, wspólna akceptacja indywidualnych wyników działania	Działania grupowe z kolegialnym zatwierdzeniem	Działania zespołowe z kolegialnym zatwierdzeniem	Działania kompleksowe z kolegialnym zatwierdzeniem
Wspólna akceptacja wyników działania na bieżąco	Działania grupowe w pełni kolektywne	Działania zespołowe w pełni kolektywne	Działania kompleksowe w pełni kolektywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [76].

Współdziałanie dla optymalnego rozwoju organizacji może być źródłem synerгии<sup>6</sup>.

## 1.2. SYNEKTYCZNE SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH

Opracowano już wiele metod rozwiązywania problemów najczęściej występujących w procesach współdziałania ludzi (gospodarowanie zasobami materialnymi i niematerialnymi, logistyka, badania rynku, zakładanie i likwidacja firm itd.). Coraz częściej jednak metody te nie są wystarczające. W.J. Gordon na przykład podkreślał, że aby zwiększyć możliwość wglądu w pojawiające się problemy, należy „zaznajomić się z rzeczami nieznanymi”. Pozwalają na to metody synektyczne, które bazują na nieracjonalnym elemencie ludzkiej myśli, w zamiarze stworzenia oryginalnego i pobudzającego wyobraźnię punktu widzenia danego problemu. Zachętą

<sup>6</sup> Synergia to zjawisko polegające na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna. Zjawisko to nazywane jest także często „efektem 2 + 2 = 5”. Szczególnym przypadkiem synergii jest efekt organizacyjny będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym. Efekt organizacyjny jest podstawowym motywem tworzenia organizacji i stanowi następstwo tego, że struktura działań indywidualnych ulega zmianom umożliwiającym dalsze podwyższenie stopnia ich zorganizowania, wówczas gdy wchodzi one w skład działań zbiorowych. Przyczyny powstawania tych zmian to: (1) osiąganie wprawy w wykonywaniu pracy będące wynikiem specjalizacji i kumulacji podobnych działań przez poszczególnych członków zespołu; (2) unikanie strat czasu występujących przy zmianie rodzaju wykonywanych czynności; (3) korzystanie z bardziej wydajnych narzędzi; (4) rozszerzenie przestrzennej sfery działania grupowego; (5) umożliwienie skoncentrowania sił i środków w przestrzeni i czasie; (6) możliwość przekroczenia tzw. progu skuteczności w wyniku działań zbiorowych; (7) kontakt społeczny zwiększający efektywność pracy ludzi działających w zespole i obserwujących wzajemnie swoją pracę; synergia taka nazywana bywa efektem facylitacyjnym lub efektem obecności [Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1981, s. 507].

do wykorzystywania informacji, które na pierwszy rzut oka wydają się bezwartościowe w odniesieniu do danego problemu, jest posługiwanie się metaforami.

Na gruncie teorii organizacji funkcjonują metafory (zob. tab. 2), z którymi można utożsamiać poszczególne perspektywy przy rozwiązywaniu konkretnych problemów. Pozwalają one zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia poprzez sugerowanie innego. Ma to miejsce na przykład w przypadku życia i wijącej się drogi, człowieka i maszyny itp. Tak więc, rozumiejąc jeden element metafory, można nauczyć się czegoś, co wynika z drugiego<sup>7</sup>. Do najczęściej stosowanych należą:

Tabela 2. Metafory w zorganizowanych działaniach zespołowych

Perspektywa	Metafora	Wyobrażenie organizacji jako	Wyobrażenie menedżera jako
okresu klasycznego	maszyny	maszyny zaprojektowanej i zbudowanej przez kierownictwo dla osiągnięcia wcześniej określonych celów	inżyniera budującego i kierującego maszyną organizacyjną
modernistyczna	organizmu	żywego ustroju spełniającego funkcje konieczne do przetrwania, zwłaszcza przystosowania się do wrogiego świata	niezależnej części w ustroju o zdolnościach przystosowania się
symboliczno-interpretująca		systemu znaczeń stworzonych i utrwalonych w wyniku stowarzyszania się ludzi mających wspólne wartości, tradycje i zwyczaje	artefaktu pragnącego być symbolem organizacji
postmodernistyczna	kolażu	złożonego z fragmentów wiedzy i zrozumienia w celu stworzenia nowej perspektywy odnoszącej się do przeszłości	teoretyka, który jest artystą

Źródło: [23, s. 67].

<sup>7</sup> Liczne sposoby wykorzystania metafory jako środka służącego rozumieniu i analizie działań zorganizowanych zawiera praca Garetha Morgana *Images of organisation*, Sage, Newbury Park 1986.

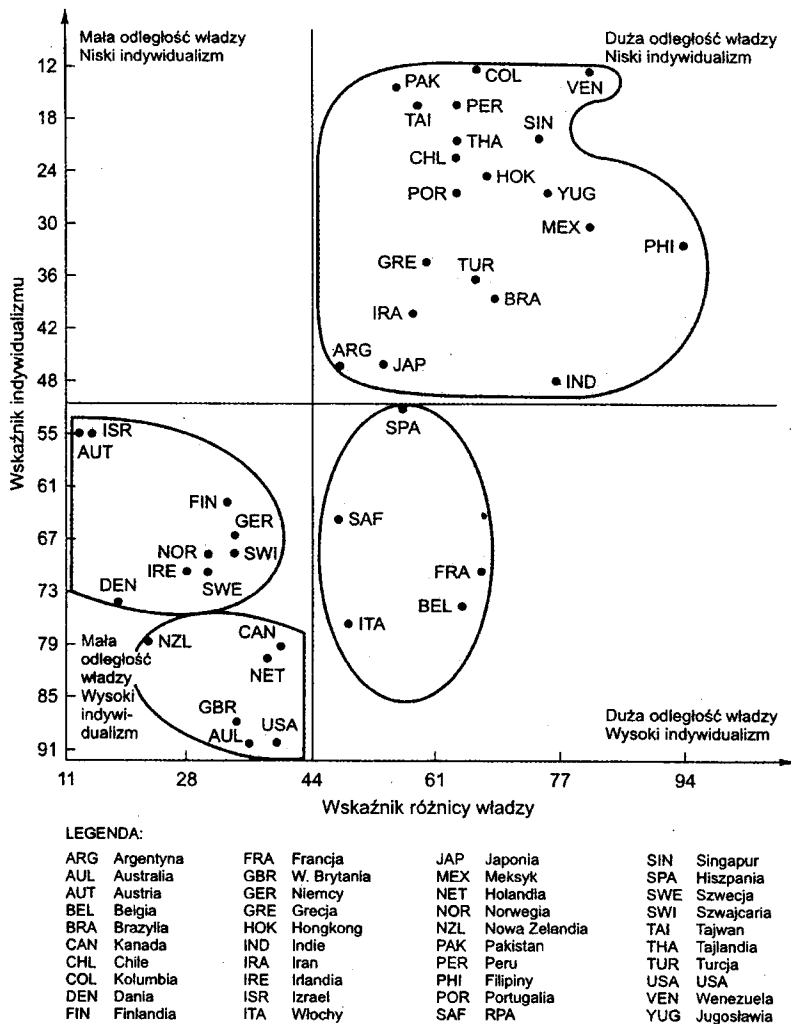


**Metafora maszyny.** W pewnym stopniu i dzisiaj oczekuje się, że wszelkie organizacje będą działać jak maszyny, rutynizując efektywne operacje, funkcjonując niezawodnie i w sposób przewidywalny wszędzie tam, gdzie to możliwe.

**Metafora organizmu.** Do jej powstania przyczyniły się wyobrażenia związane z ewolucją biologiczną. Implikuje ona, że, podobnie do organizmów biologicznych, organizacje należą do otoczenia będącego źródłem ich zasobów; i tak, zamiast żywności i schronienia, otoczenie organizacji dostarcza jej surowców, wiedzy, siły roboczej i kapitału, czyli zasobów wejściowych podlegających procesowi przekształcania, który podtrzymuje jej życie na wzór procesów trawiennych w organizmach żywych. Wykorzystując tę metaforę, należy mieć na uwadze, że różne rodzaje organizacji muszą stawiać czoła różnym wymaganiom i reagować na rozmaite sposoby. Wynika stąd, że nie może istnieć jeden najlepszy sposób organizowania działań sprawdzający się równie dobrze w odniesieniu do wszystkich organizacji. Metafora ta kształtuje podejście modernistyczne, uwydatniające zależność od otoczenia jako dostawcy zasobów, ujmujące technologię jako proces ich przekształcania a strukturalną adaptację jako strategię służące przetrwaniu i rozwojowi.

**Metafora kultury.** Podkreśla ona zwyczaje i tradycję, opowieści i mity, artefakty i symbole (np. gołębnica reprezentuje pokój, sztandar – przynależność do określonej formacji itp.). W tej metaforze menedżer symbolizuje organizację, jest przekazem historii i tradycji, a jego postępowanie (słowa i czyny) członkowie organizacji interpretują na wielorakie sposoby. Trudno jest bowiem oddzielić kulturę organizacji od szerszych procesów kulturowych tworzonych przez obecne w otoczeniu rozmaite przedmioty. Najbardziej bezpośrednio źródło wpływu zewnętrznego na kulturę organizacji znajduje się *wewnątrz niej samej*. Są to jej uczestnicy, którzy, zanim do niej przystąpią, podlegają wpływom wielu instytucji obecnych w kulturze: rodzina, społeczność, naród, państwo, kościół, system edukacji i in. To w nich kształtują się postawy, zachowania i tożsamość, przenoszone z chwilą przystąpienia do organizacji. W organizacjach przejawiają się większe systemy kulturowe. Badając wartości związane z pracą w wielkiej, ponadnarodowej spółce, Geerd Hofstede stwierdził, że wyrażane przez kierowników różnice postaw można wyjaśnić za pomocą czterech parametrów: odległość władzy, unikanie niepewności, indywidualizm i maskulinizacja (rys. 1) i (rys. 2).

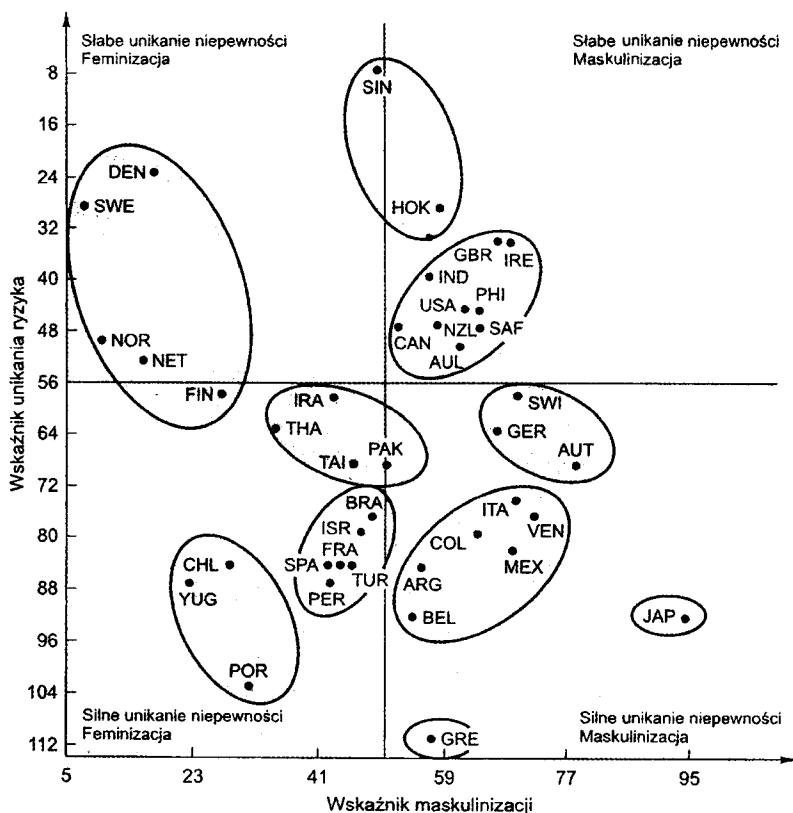
# 1. PODSTAWOWE ZASOBY DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH



Rysunek 1. Miejsce 40 krajów na tablicy odległości władzy i indywidualizmu według Hofstede'a

Źródło: G. Hofstede, *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage, Beverly Hills 1980, cyt. za [23, s. 211].

## UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH



LEGENDA - jak na rys. 1.

Rysunek 2. Miejsce 40 krajów na tablicy unikania niepewności i maskulinizacji według Hofstede'a

Źródło: G. Hofstede, *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage, Beverly Hills 1980, cyt. za [23, s. 212].

Kolaż (technika łączenia przedmiotów i ich fragmentów, by stworzyć coś nowego: samodzielny przedmiot sztuki) jako metafora organizacji uznaje wartość spoglądania z różnych punktów widzenia i korzystania z części teorii w celu stworzenia nowego dzieła wartego samodzielnego przedstawienia. Podobnie jak artysta w kolażu wyzwala pomysły i uczucia prowokujące do zmiany nawykowego patrzenia na świat, tak ta metafora w organizacji przywraca zainteresowanie sprzecznościami, niejednoznacznością i paradoksem oraz redefiniuje kwestie władzy i zmiany. Metaforą tą posługują się, obok

innych, przede wszystkim postmoderniści. Charakteryzując ich stanowisko, M.J. Hath pisze: „cechą wspólną metafor przemawiającą najsilniej do modernistów wydaje się ich dominujący wymiar estetyczny, tj. Wykorzystywanie w nich artystycznych aspektów organizacji i porównywanie jej do różnych form przedstawiania i nowatorstwa w sztuce<sup>8</sup>. Dobrze będzie, aby Czytelnik wyobraził sobie jakąś organizację, do której należał, jako przykład jego ulubionej formy sztuki (np. jako koncert rockowy, malarstwo, balet lub operę, powieść). Jaki aspekt organizacji metafora ta ujawnia? A jakie aspekty ukrywa?” [23, s. 69].

Należy tu jednak zwrócić uwagę na to, że poznanie za pomocą metafory zawsze jest tylko częściowe; ujawnia ono jedynie podobieństwa między dwoma rzeczami czy zjawiskami, natomiast nic nie mówi o różnicach, które mogą mieć – i często mają – determinujący wpływ. Nadużywając metafory, można sprowadzić ją do absurdałnych skrajności. Utożsamiając na przykład życie z długą i krętą drogą, zapominamy o jego krótkotrwałości i bogactwie. Nazywając kogoś lwem, przywołujemy wyobrażenia takich cech jak odwaga i dominacja, a pomijamy jego lęki i nieśmiałość. Z kolei wykorzystanie podobieństwa między maszynami a organizacjami niekoniecznie podkreśla ludzkie aspekty życia w organizacji, uczucia, emocje czy symbole. Nadużywanie metafory kultury prowadzi zaś do powstania nadmiernie symbolicznego wyobrażenia organizacji, co usuwa z pola widzenia ważną stronę materialną. Wreszcie nadużywanie metafor postmodernistycznych może prowadzić do postrzegania organizacji jako tworów bardziej chaotycznych i nie poddających się kierowaniu, niż wskazuje na to codzienne doświadczenie. Wszystko to stanowi uzasadnienie dla stwierdzenia, że żadna metafora nie może występować samodzielnie w procesie budowania wiedzy o organizacji. Każda z nich jednak inspiruje częściowe zrozumienie istoty rozwiązywanych problemów, uczy dostrzegania analogii, w przedmiotach i zjawiskach pozornie nie mających ze sobą żadnego związku.

---

<sup>8</sup> Niektóre z najwcześniejszych sposobów używania słowa „postmodernistyczny” odnosiły się do cech stylu architektonicznego, który pojawił się w połowie XX wieku, przeciwstawiającego się funkcjonalizmowi (modernizmowi) w architekturze nowoczesnej (lata 30–60 ubiegłego wieku). Zastosowania w teorii organizacji wyniknęły bezpośrednio z poststrukturalizmu w filozofii francuskiej, który wiąże się z europejskimi wydarzeniami końca lat 60. XX wieku. Postmoderniści, kwestionując nowoczesne próby znalezienia teorii unifikujących, twierdzą, że wiedza jest ze swej istoty fragmentaryczna, tj. powstaje z tak wielu różnych fragmentów, że nie można rozsądnie oczekiwać, iż kiedykolwiek złoży się na jedno stanowisko.

### 1.3. MODEL<sup>9</sup> SYSTEMU DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

Każdy model zawiera w sobie przede wszystkim dwie cechy: może być wzorem tego, co może zaistnieć realnie, lub odwzorowaniem tego, co już realnie istnieje. Przedstawiony tu model działań zorganizowanych jest konstrukcją myślową, obejmującą układ założeń przyjętych w zarządzaniu organizacjami, pozwalający uchwycić najistotniejsze cechy i zależności występujące w funkcjonujących organizacjach. Składa się z pięciu elementów:

- (1) zasoby – każda organizacja dysponuje czterema grupami zasobów: kadry, metody, środki i informacja,
- (2) działanie (transformacja, czyli przekształcenie dysponowanych zasobów w konkretne efekty),
- (3) system oceny efektywności działania (identyfikacja źródeł odchyłeń efektów uzyskanych od zamierzonych; w zależności od kierunku odchyłeń, uruchamia sprzężenie zwrotne dodatnie lub ujemne),
- (4) człon kierowniczy (regulator), gdzie ma miejsce realizacja funkcji kierowniczych: analiza zagregowanych danych, obejmująca interpretację, uogólnianie i rozstrzygnięcie,
- (5) cel to stan rzeczy, którego cenność wyznacza kierunek i zakres zachowań członków organizacji (w przypadku organizacji, celem nie jest wykonanie planu czy zadania, ale jej rozwój; plan i zadania to jedne ze środków).

Jakkolwiek organizacje z cybernetycznego punktu widzenia są systemami dynamicznymi z autoregulacją i autostabilizacją, to w odniesieniu do nich, proces regulacji hierarchicznej posiada znacznie bogatszą treść, niż w przypadku systemów technicznych czy biologicznych<sup>10</sup>. W XVIII i XIX wieku

<sup>9</sup> Z będących do dyspozycji modeli wyróżnić można:

a) **modele nominalne** – układ założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia (lub umożliwienia) rozwiązania danego problemu badawczego,

b) **modele teoretyczne** – stanowią określenie modelu nominalnego zbudowanego jako konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, w którym eliminuje się myślowo cechy, relacje lub inne elementy nieistotne dla danego celu. Wprowadza się je do nauki ze względu na przydatność przy budowaniu teorii naukowej,

c) **modele realne** – przedmioty lub układy (klasy) przedmiotów (zdarzeń, sytuacji itp.) spełniających założenia danej teorii (model realny teorii, zwany też jej realizacją lub interpretacją), dostatecznie podobny (izomorficzny, analogiczny) do układu badanego, ale prostszy i łatwiej dostępny badaniom (model realny układu – np. mapy, makiety, schematy). Posługiwanie się w nauce różnego rodzaju modelami (np. matematycznymi, ekonomicznymi, ekonometrycznymi itp.) polega przede wszystkim na ustaleniu izomorfizmu i analogii między układem badanym a jego modelem. Umożliwiając ich poznanie (badanie) lub zmianę (projektowanie), ułatwiają zrozumienie zjawisk przeszłych i przewidywanie przyszłych.

<sup>10</sup> Na przykład weryfikacja skutków przeprowadzonej operacji medycznej jest natychmiastowa (lub nieodległa w czasie) po jej zakończeniu. Weryfikacja efektów zaprojektowania i wybudowania mostu jest na-

trzon analiz teoretycznych stanowiło przekonanie, że przy danym poziomie konkurencji czynniki wywołujące zachwianie równowagi systemu ekonomicznego uruchamiają automatycznie siły zmierzające do jej przywrócenia<sup>11</sup>. Uważano za pewnik, że istnienie sił równowagi jako elementu składowego struktury systemu jest warunkiem wystarczającym dla zapewnienia zadowalającej regulacji. W cybernetyce, obok analogii w strukturze, rozważa się też analogie w zakresie dynamiki, to znaczy w zakresie funkcji i działania systemów poddanych wymuszeniom i zakłóceniom. Układy sterowania zarówno w technice, jak i w przyrodzie są zamknięte, a ze względu na swą strukturę odznaczają się potencjalną skłonnością do oscylacji (wahań).

Wytrącenie takiego układu ze stanu równowagi wywołuje stan przejściowy, w którym wielkość regulowana (np. temperatura w komorze chłodzenia lodówki, temperatura ciała organizmu itp.) dąży do przyjęcia swej poprzedniej bądź jakiejś nowej wartości. Natomiast w przypadku systemów społecznych, „siły równowagi” same mogą wywoływać zakłócenia o mocy zależnej od częstotliwości i intensywności ich przejawiania się (np. grupowe sprzeciwy wobec zwolnień pracowniczych, społeczne sprzeciwy wobec systemu rządzenia krajem, globalne sprzeciwy wobec nieakceptowanych zjawisk jak eskalacja zbrojeń itp.). W zarządzaniu organizacjami, bez względu na szczebel hierarchii, kierowanie nie jest wyłącznie funkcją regulatora (kierownika). Istnieje tu więc konieczność (i możliwość) modyfikacji „pętli regulacji” poprzez takie elementy, jak: inicjatywa twórcza kierownika i kierowanego zespołu, kontrola nad powstawaniem, wygaszaniem, a niekiedy podtrzymywaniem konfliktów wewnątrz zespołów<sup>12</sup>, wykorzystanie formalnych i nieformalnych więzi z kooperantami i kon-

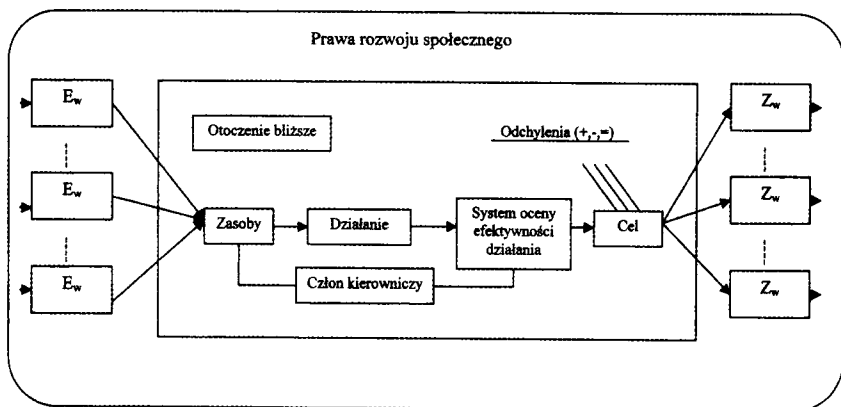
---

tychmiastowa (lub w nieodległym czasie), i jest wynikiem zniesienia prób obciążenia. W przypadku działań związanych z gospodarowaniem dostępnymi środkami, weryfikacja prawidłowego ich doboru i wykorzystania następuje dopiero po zakończeniu okresu sprawozdawczego (na ogół roku). Dopiero po tym okresie możemy stwierdzić, w jakim stopniu decyzje podejmowane były trafne lub chybione.

<sup>11</sup> Na gruncie teorii organizacji wykorzystuje się tu „regułę przekory” Le Chatelier-Brauna: „jeżeli układ znajdujący się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu nowego czynnika zewnętrznego lub nastąpią zmiany w dotychczasowym działaniu czynników zewnętrznych, to w układzie zajdą zmiany zmniejszające wpływ tego bodźca i układ będzie dążyć do powrotu do stanu równowagi”. W połączeniu z regułą *panta rhei* (przypisane Heraklitowi słynne: „wszystko się zmienia”) „reguła przekory” oznacza tu powrót układu do stanu „nowej równowagi”, nie takiego, z jakiego został wytrącony.

<sup>12</sup> Konflikt jest zjawiskiem mającym swe źródło w niezgodności interesów bądź poglądów. Zdarza się – i to nader często, że w konkretnych przypadkach trudno jest dociec, co konflikt powoduje: plotka, pomówienie, cechy charakterologiczne czy coś innego. Wówczas jednym z wyjść jest pozwolić mu jak najszybciej „eksplodować”. Istnieje wtedy możliwość dotarcia do jego źródła, a tym samym likwidacji przyczyn.

kurencją<sup>13</sup>, współmierne systemy ocen (nagroda i kara – współmierne do zaangażowania i uzyskiwanych efektów, odnoszone do konkretnych możliwości danego członka organizacji. Tak więc, poprzez świadome kształtowanie swej działalności, członkowie zespołów uczestniczą w procesach autoregulacji. Żadna organizacja nie jest „samotną wyspą”. Jak zaznaczono to na rys. 3, organizacja, stanowiąc część większej całości, pozostaje w stosunkach współdziałania z innymi organizacjami; uzyskane przez nią efekty stanowią część zasobów innych, współdziałających organizacji, a na jej zasoby składają się również efekty ich działalności. Dotyczy to także organizacji powstających spontanicznie, bowiem spontaniczność ta też przebiega na podstawie jakiegoś celu: przez umyślne zachowanie się uczestników wszelkich działań dąży się do osiągnięcia czegoś, co niekoniecznie zostało im uświadomione, a ich udział może wynikać na przykład z dominującej roli jednego z nich.



$E_w$  – efekty funkcjonowania organizacji współpracujących  
 $Z_w$  – zasoby organizacji współpracujących

Rysunek 3. Model systemu działań zorganizowanych

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony model systemu działań zorganizowanych odwzorowuje szczególny rodzaj realnego, otwartego społeczno-ekonomiczno-technicznego systemu (organizacji), tworzono go świadomie i celowo, funkcjonującego poprzez współdziałanie jednostek, grup, zespołów ludzi na bazie

<sup>13</sup> Ten sposób wykorzystywały już dawne pokolenia: małżeństwa potomków władców zwaśnionych krajów czyniły z wrogów nie zawsze kochających się, ale zgodnie współpracujących partnerów.

dysponowanych zasobów i w kooperacji z innymi systemami. System ten posiada zdolność samoregulacji, ale nie samobieżności. Samobieżną byłaby organizacja funkcjonująca niezależnie od jakichkolwiek zasileń (materialnych, energetycznych, informacyjnych)<sup>14</sup>.

Myślenie o przyszłości każdej organizacji „powinno zawsze zawierać nieco fantazji (marzeń) i dużą dozę kreatywności w ocenie możliwego świata jutra, właściwie odczytywać nadchodzące zmiany (słabe sygnały), by je przetwarzać w zorientowane na przyszłość działania. Menedżerowie, by odkryć to, co muszą zrobić dzisiaj, żeby mieć przyszłość, powinni więc rozważać różne możliwości i alternatywne warianty postępowania w odniesieniu do przyszłej sytuacji otoczenia, a także dokonywać spośród nich sensownego wyboru w postaci podjęcia decyzji i zaplanowania działań w granicach wyznaczonych przez przyjęte cele” [48, s. 45]. Podejmując grę o przyszłość organizacji trzeba wybierać pomiędzy różnymi możliwościami, z których każda jest niedoskonała, ryzykowna i niepewna. Z tego powodu regulatorem w takich systemach może być jedynie człowiek, bo tylko on posiada zdolności świadomego i celowego działania (dowolnego zachowania się).

### 1.4. ZASOBY LUDZKIE<sup>15</sup>

Człowiek, jak wiadomo, uzależniony jest od naturalnych przyrodniczych zmian, ale równocześnie – o czym należy pamiętać – jest w stanie wpływać na kierunki i zakres tych zmian.

Już pobieżna ocena uwarunkowań rozwoju naszej cywilizacji dowodzi, że wielkość i ekspansywność ludzkiej populacji, ogólnie rozumiana kondycja psychofizyczna jednostek, grup, narodów i społeczeństw przekładają się na umiejętności organizowania i kierowania działaniami w każdej dziedzinie ludzkiej aktywności, od jej lokalnych (dawniej) do globalnych (obecnie) wymiarów. Pierwszym ogniwem w całym łańcuchu pielęgnowania zdolności i rozwijania umiejętności ludzkich są zatem antropogeniczne przeobrażenia środowiska, w którym człowiek żyje.

---

<sup>14</sup> Podrozdział 1.3 oprac za: S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy*, Difin, Warszawa 2006, s. 50–52.

<sup>15</sup> Kwestie poruszane w poniższym podrozdziale zostały szczegółowo omówione w: S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami...*, *op. cit.*



Około 8–10 tys. lat temu ludzkość weszła w fazę osiadłego trybu życia. W IV i III tysiącleciu p.n.e. W Mezopotamii i Egipcie powstawały pierwsze miasta-państwa. Do Europy cywilizacja dotarła znacznie później, obejmując swym zasięgiem najpierw basen Morza Śródziemnego. Wraz z rozwojem rolnictwa, budową dróg i wielotysięcznych miast powstawał załazek współczesnych problemów środowiskowych. Karczowanie lasów i nadmierny wypas przyspieszały erozję i prowadziły do degradacji zbiorowisk roślinnych i gleb. Zjawisko to w wyniku wielkich odkryć geograficznych w XV–XVII wieku objęło zamorskie kolonie Afryki, Azji i obu Ameryk. Prawdziwa rabunkowa gospodarka zasobami rozpoczęła się wraz z rewolucją przemysłową. Wynalezienie szczepionek, lepsze warunki sanitarne i opieka medyczna pozwoliły na wydłużenie ludzkiego życia. Wtedy też spostrzeżono niebezpieczeństwa kryjące się za bardzo gwałtownym wzrostem liczby ludności, która osiągnęła pierwszy miliard na początku XIX wieku, a drugi po upływie zaledwie 23 lat.

Jednym z pierwszych uczonych, którzy spostrzegli zagrożenia wiążące się z takim wykładniczym wzrostem liczby ludności, był brytyjski ekonomista Thomas Malthus<sup>16</sup>. Według jego **teorii ludnościowej** istnieje stała dysproporcja pomiędzy przyrostem naturalnym ludności a możliwym do osiągnięcia w danym okresie przyrostem produkcji artykułów konsumpcyjnych. Posłużono się tu założeniem (opartym na obserwacji stosunków w USA), że liczba ludności wzrasta co 25 lat w postępie geometrycznym (1, 2, 4, 8...), podczas gdy produkcja środków konsumpcji może rosnąć co najwyżej w postępie arytmetycznym (1, 2, 3, 4...). Zatem już po 50 latach w każdym systemie społecznym wystąpi rozbieżność pomiędzy liczbą ludności a dostępną ilością środków utrzymania, która zdaniem Malthusa jest główną przyczyną występowania pauperyzmu i bezrobocia. Zjawiska te wraz z towarzyszącymi im epidemiami i klęskami głodu nazywane przez Malthusa „pozytywnymi przeszkodami” (*positive restraint*) redukują w sposób przymusowy nadmierną liczbę ludności do poziomu, jaki może się utrzymać w danych warunkach. Na szczęście nie wybuchła zapowiadana przez Malthusa i zwolenników jego koncepcji tzw. bomba demograficzna, a wręcz przeciwnie: obserwuje się znaczny spadek przyrostu naturalnego, co dotyczy zwłaszcza krajów rozwiniętych.

<sup>16</sup> Malthus Thomas Robert – (1766–1834) ekonomista angielski, duchowny anglikański, profesor historii moralnej i ekonomii w Haileybury. W swojej teorii ludnościowej negował skuteczność wszelkich dążeń do zmiany stosunków ekonomicznych, widząc jedyną szansę w ograniczaniu liczby urodzin i postulując moralną wstrzemięźliwość. Sam jednak wobec – jak twierdził – „ułomnej natury ludzkiej” sceptycznie odnosił się do skuteczności tego postulatu, a jako duchowny był przeciwny regulacji urodzin.

Teoria Malthusa, podbudowana nienagannym aparatem matematycznym, okazała się błędna, ponieważ bazowała na błędnych założeniach: a) stała, powszechna dysproporcja między tempem rozmnażania się ludności (w postępie geometrycznym), a przyrostem produkcji artykułów konsumpcyjnych (w postępie arytmetycznym), b) zjawiska biologiczne, których nie jest w stanie zlikwidować zmiana stosunków społecznych i ekonomicznych jako przyczyna nędzy<sup>17</sup>.

Można powiedzieć, że teoria Malthusa byłaby zgodna z rzeczywistością, gdyby ta nie ulegała zmianom od czasów pojawienia się pierwszego człowieka, a jedyną zmienną wielkością byłaby liczba ludności. Bez trudu można zaobserwować, że wzrost zapotrzebowania na przestrzeń życiową, żywność, surowce i energię potęgowany jest wzrostem jednostkowej konsumpcji, typowej dla mieszkańców krajów rozwiniętych. Nadmierna eksploatacja wszelkich zasobów naturalnych, intensyfikacja produkcji rolniczej, rozwój przemysłu, urbanizacji i transportu, liczne awarie tankowców, elektrowni jądrowych, instalacji fabrycznych, czy w końcu działania wojenne doprowadziły do drastycznych zmian w środowisku. Lawinowa produkcja odpadów przemysłowych i komunalnych oraz odprowadzanie zanieczyszczeń do wszystkich komponentów środowiska sprawiają, że zmiany te coraz częściej mają charakter globalny<sup>18</sup>. Jak nietrafne było wiązanie ubóstwa tylko z liczbą ludności, z pominięciem konkretnych warunków (przyrodniczych, społecznych, ekonomicznych i politycznych), można zobaczyć, porównując kraje pod tymi względami różne, na przykład Holandię (ok. 450 mieszkańców/1 km<sup>2</sup>) i Paragwaj (ok. 15 mieszkańców/1 km<sup>2</sup>). System psychofizyczny człowieka, jak każdy inny, jest uruchamiany i funkcjonuje prawidłowo pod warunkiem otrzymania i podtrzymywania zasileń: energetycznych (żywność), materialnych (mieszkanie, ubranie itp.), informacyjnych (realizacja szeroko pojętego

---

<sup>17</sup> Do populacyjnej teorii Malthusa nawiązał Darwin w swej teorii ewolucji, odrzucając jednak hipotezę, że liczba konsumentów wzrasta w postępie geometrycznym, a środki spożycia w postępie arytmetycznym.

<sup>18</sup> Od 1950 roku do chwili obecnej nastąpił pięciokrotny wzrost gospodarczy, któremu nieodłącznie towarzyszy degradacja powietrza, wody i gleby. Współczesne emisje antropogeniczne sięgają około 6 mld ton węgla (C), 70 mln ton siarki (S) i blisko 30 mln ton azotu (N) na rok. Produkcja aluminium wynosi 24 mln t/rok i od 1950 roku wzrosła prawie szesnastokrotnie. W użyciu jest około 250 mln ton PCW. W rolnictwie nawadnia się ok. 240 mln ha obszarów, a roczne zużycie nawozów sięga 125 mln ton. Na świecie wykorzystuje się ok. 6 tys. gatunków roślin uprawnych, ale 1 tys. zajmuje 99% powierzchni uprawnej. Z 2 mld ton odpadów większość zalega na hałdach i wysypiskach, a tylko niewielka część podlega powtórnemu wykorzystaniu. 25% ssaków i płazów, 11% ptaków, 20% gadów, 34% ryb jest zagrożonych wyginieciem. Tempo wymierania gatunków w lasach tropikalnych ocenia się na 1000 w skali roku [za: <http://encyklopedia.pwn.pl>, 18.12.2004].

rozwoju osobniczego). Spełnienie tych warunków w pożądanym stopniu uzasadnia oczekiwania co do zaangażowania się w podejmowane działania wymaganej liczby ludzi o odpowiednich kwalifikacjach. Problem ten mający swe źródło w dysproporcjach gospodarczych świata nie jest bardzo widoczny w krajach rozwiniętych, gdzie wymienione podstawowe warunki w większości są spełnione. Najbardziej wymownym wskaźnikiem ekonomicznego zróżnicowania jest kontrast między państwami bogatej Północy a biednego Południa<sup>19</sup>, jeśli chodzi o przeciętne odżywianie się tamtejszej ludności. Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) podaje, że 841 mln osób mieszkających w krajach rozwijających się nie odżywia się prawidłowo. W przyjętej tu konwencji oznacza to, że system biologiczny nie otrzymuje podstawowego zasilenia, czyli zasilenia energetycznego, co wpływa na znaczne obniżenie jego sprawności zarówno fizycznej, jak i psychicznej. W obszarach głodu organizmy ludzi nie otrzymują dostatecznej liczby protein i kalorii. Niemowlęta i dzieci (czyli potencjalne kadry dla gospodarki w dającej się przewidzieć przyszłości) nie mają wystarczającej ilości pokarmu do pełnego rozwoju fizycznego i umysłowego. Większość dorosłych nie ma dostatecznej energii do normalnego poziomu aktywności fizycznej. W czasie gdy większość ekspertów jest zgodna, że światowa produkcja żywności będzie się musiała znacznie zwiększyć, żeby stawić czoła przewidywalnemu wzrostowi ludności (ma wzrosnąć o 50% w ciągu najbliższych 50 lat), powstanie nowego źródła wyżywienia to dobra wiadomość, nawet jeśli żywność byłaby pochodzenia transgenicznego. O jednych z obiecujących badań nad poszukiwaniem źródeł żywności pisze biuletyn Amerykańskiej Akademii Naukowej (PNAS). Według publikowanych tam informacji w przyszłości możliwe będzie jedzenie... bawełny. Ale nie włókien wykorzystywanych od ponad 7000 lat do produkcji tkanin, tylko nasion tej tropikalnej rośliny, która obecnie nie nadaje się do spożycia przez człowieka, ponieważ zawiera gossypol – substancję toksyczną dla wątroby i serca większości ssaków. Genetycy od dziesięcioleci próbują ją wyeliminować. Bawełnę upra-

---

<sup>19</sup> Dysproporcje te kształtują się na osi wyznaczonej dwoma wielkimi blokami państw, które zgodnie z ich orientacyjnym położeniem geograficznym nazywa się Północą i Południem. Północ to kraje o wysoko rozwiniętej gospodarce kapitalistycznej, z nowoczesnym rolnictwem i przemysłem, odznaczające się dużym dochodem na jednego mieszkańca oraz przeciętnym standardem życia. Południe natomiast to makroregion charakteryzujący się znacznie mniejszymi wskaźnikami rozwoju gospodarczego. Jest on utożsamiany z grupą tzw. państw rozwijających się. W krajach Południa skoncentrowane są obszary głodu i niedożywienia. W USA szacuje się, że ponad 50% ludności powyżej 20 roku życia (tj. ok. 100 mln) ma nadwagę. Odpowiednio odsetek ten wynosi: dla Wielkiej Brytanii ok. 50%, Rosji 57%, natomiast Chin 8%, Indii 7%, a dla Etiopii zaledwie 2%.

wia się w ponad 80 krajach, głównie w Afryce i Azji, gdzie niedożywienie wciąż dziesiątkuje populację. W skali światowej bawełna stanowi drugie po soi źródło białek roślinnych (9,4 miliona ton rocznie). Naukowcom Amerykańskiej Akademii Naukowej (PNAS) udało się wyhodować genetycznie modyfikowaną bawełnę niezawierającą gossypolu. Za opracowanie metody jej autorzy, Andrew Fire i Craig Mello, otrzymali w tym roku Nagrodę Nobla. To bardzo wydajne molekularne narzędzie pozwoliło im „uciszyć” gen odpowiedzialny za produkcję enzymu biorącego udział w syntezie gossypolu, czego skutkiem był spadek zawartości toksycznej substancji aż o 99%. Jeszcze większe wrażenie robi fakt, że transformacja genetyczna powoduje zmiany tylko w nasionach. Zawartość gossypolu, który pomaga bawełnie chronić się przed szkodnikami, w liściach, korzeniach i kwiatach pozostaje taka sama. Poprzednie odmiany gland-less (bez gossypolu) wyhodowane w latach 50. i 60. metodą klasycznej selekcji miały tę wadę, że były bardzo wrażliwe na działanie szkodników i zostały w związku z tym szybko porzucone. W porównaniu z nimi nowa odmiana bawełny modyfikowanej genetycznie posiada jadalne nasiona, ale nie jest pozbawiona naturalnej ochrony. Spożywać pozostałe po rafinacji nasiona bogate w białka lub całe ziarna mogą tylko ssaki przeżuwające, bo ich flora bakteryjna niszczy toksyczną substancję. Nie pozbawiając zwierząt pożywienia, można by zaspokoić zapotrzebowanie na białko u 500 milionów osób. Przyszłość bawełny „odżywczej” nie jest jednak pewna, co udowodniła nieudana hodowla pierwszej odmiany gland-less. „W latach 80. tę odmianę uprawiano w Afryce na ponad 350 tysiącach hektarów, zwłaszcza na Wybrzeżu Kości Słoniowej – wspomina Bernard Hau. – Doświadczenie trwało jednak krótko, bo bawełna nie sprzedawała się za wyższą niż zwykle cenę, a chłopcy potrzebowali jej, żeby nakarmić bydło. Oprócz tego że ta odmiana była bardziej podatna na atak szkodników, pola bawełniane padły łupem małp i szczurów, które, jak się okazało, bardzo dobrze rozpoznają odmiany bez gossypolu... Powstałe szkody dały się we znaki i zniechęciły wielu rolników. Trzeba będzie kilku lat, zanim zastosuje się modyfikację genetyczną wprowadzoną przez naukowców z Teksasu w przemysłowych odmianach bawełny. Na razie chcą oni użyć tej samej metody do detoksykacji innych roślin tropikalnych, jak maniok i niektóre rośliny strączkowe, np. lędźwian siewny (*Lathyrus sativus*).

Bank Światowy szacuje, że ok. 1,3 mld ludzi żyje w skrajnym ubóstwie, ich dzienne dochody to zaledwie jeden dolar, a nawet mniej. Jednocześnie obserwuje się w tych krajach wzrost populacji, który w dużym stopniu od-

powiada wzrostowi populacji, jakiego doświadczyły sto lat temu kraje rozwinięte. Gwałtowny wzrost liczby ludności w krajach Południa i rozwój przemysłu w państwach Północy odwróciły relacje między nimi<sup>20</sup>. Badając zdolności myślenia i zdolności intuicyjne kadry menedżerskiej różnych grup etnicznych Weston H. Agor stwierdził bezspzeczną zależność między tymi zdolnościami a środowiskiem, w którym wychowywani byli menedżerowie<sup>21</sup>. Uznał też, że pozyskiwanie siły roboczej – na co wskazują prognozy – będzie wykraczać poza granice krajów, w których obecnie obserwuje się obniżanie poziomu przyrostu naturalnego, czyli krajów rozwiniętych.

Wielu analityków tego zjawiska jest zdania, że ma ono – oprócz ilościowego wymiaru – poważny aspekt jakościowy. Na przykład Peter F. Drucker zwraca uwagę na fakt „o wiele ważniejszy dla potencjalnego rynku pracy od liczby ludności. Jest nim struktura wieku. [...] nawet jeśli przyrost naturalny podniósłby się szybko, potrzeba aż 20 lat, zanim nowo narodzone dzieci będą mogły stanowić siłę roboczą. Nic, prócz masowej migracji, nie może zapobiec spadkowi liczby osób mogących stanowić siłę roboczą, tzn. osób w wieku poniżej 60 lub 65 lat. W Stanach Zjednoczonych sytuacja taka zaistnieje po roku 2015, a w pozostałych krajach dużo wcześniej” [13, s. 45]. Z opisanej tu sytuacji demograficznej wynikają problemy, które można ująć w następujących pytaniach: Jaki będzie wpływ tej sytuacji na działalność organizacji w poszczególnych krajach? Jakie konsekwencje dla całej gospodarki i funkcjonujących w niej organizacji niesie ze sobą zmniejszająca się liczba młodych ludzi, zwłaszcza tych do 18 roku życia?

Poszukując odpowiedzi na te pytania, przewiduje się, że polityka w krajach rozwiniętych przez najbliższe kilkadziesiąt lat zostanie zdominowana przez problemy demograficzne, których rozwiązywaniu towarzyszyć będą liczne niepokoje wzmocnione przez zjawiska emigracji z krajów biednych, którym ubywać będzie jednostek najodważniejszych i najbardziej przedsiębiorczych, jeszcze bardziej zwiększając dystans do krajów rozwiniętych. Konsekwencje tego zjawiska zauważa się już teraz. Coraz częstszym zjawiskiem w tym regionie jest niestabilność rządów, co skłania niektórych obserwatorów do stwierdzenia, że prawdopodobnie żaden z krajów rozwiniętych

<sup>20</sup> Proces narastania dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego pomiędzy krajami Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej a państwami Europy i Ameryki Północnej rozpoczął się jakieś sto lat temu. Jeszcze w połowie XIX wieku kraje Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej produkowały więcej towarów obecnych na rynku niż Europa i Ameryka Północna.

<sup>21</sup> Na skali myślenia i intuicji poszczególne grupy uzyskały przeciętne wyniki: Latynosi – 4,6; Murzyni – 5,2, biali – 6,2, Azjaci – 6,5 przy wyniku maksymalnym 12 [1, s. 193].

nie będzie posiadał stabilnej polityki ani silnego rządu. Niestabilność rządów będzie tak częstym zjawiskiem, że uznane ono zostanie za normę.

Kryzys demograficzny, jakiego doświadczają kraje gospodarczo rozwinięte, wywołuje również u nich poważne problemy społeczne. Oto przykład problemów, z jakimi, przychodzi się zmierzać bogatej Japonii:

W Japonii, która musi stawić czoła poważnemu kryzysowi demograficznemu, zatrudnianie ludzi w zaawansowanym wieku stało się normą. Przesuwanie momentu przejścia na emeryturę jest na porządku dziennym, a niektóre starsze osoby, już wyłączone z rynku pracy, są zatrudniane ponownie, aby zaradzić coraz bardziej dającym się we znaki deficytowi siły roboczej.

W ciągu ostatnich 25 lat odsetek osób po 65. roku życia w japońskiej populacji podwoił się i przekracza dziś 14 procent. We Francji dokonała się podobna zmiana, ale w ciągu stu piętnastu lat. Już od dawna japońscy ekonomiści i demografowie są zaniepokojeni starzeniem się społeczeństwa. Ale żaden rząd nie zrobił nic, by temu zaradzić. 80 procent Japończyków zdaje sobie sprawę z zagrożeń wynikających z nowej sytuacji. Już w niedalekiej przyszłości można się spodziewać obniżenia emerytur, zwiększenia wydatków na opiekę zdrowotną i niekorzystnych zmian systemu podatkowego.

Opublikowana niedawno Biała Księga zawierająca czarne prognozy wzywa do „szybkiego podjęcia skutecznych działań”. Zwłaszcza że według ostatniego spisu ludności (wyniki podano w październiku) „spadek liczby narodzin jest szybszy, niż przewidywano”. W 2005 roku zarejestrowano rekordowy spadek współczynnika dzietności: na statystyczną Japonkę przypada 1,25 dziecka. Liczba ludności zmniejszyła się ze 127,84 miliona w końcu 2004 roku do 127,76 miliona. Jeśli nic się nie zrobi – alarmują autorzy Białej Księgi – w 2100 roku na archipelagu będzie zaledwie 60 milionów mieszkańców. I wzrost gospodarczy, z którego Japonia jest taka dumna – 2,6 procenta rocznie, o czym wielu jej partnerów z OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) może tylko pomarzyć – zostanie zahamowany z powodu braku dzieci. „Trzeba zapewnić pomoc dla młodych rodziców, aby mogli pogodzić życie zawodowe i rodzinne” – zalecają autorzy. Mówią o tym w kraju, gdzie instytucje opieki nad małymi dziećmi prawie nie istnieją i gdzie właściwie niemożliwe jest zatrudnienie w domu niani. W Japonii kobieta musi najczęściej wybierać między posiadaniem dzieci a pracą.

Około 70 procent aktywnych zawodowo japońskich kobiet zwalnia się z pracy, gdy zostają matkami. „Trzeba sobie samemu radzić – mówi urzędniczka ambasady japońskiej w Paryżu. – Matka mojej najlepszej przyjaciółki wsiada w każdy poniedziałek rano do shikansen (szybki pociąg) z Nagoi do Tokio, by zajmować się jej dziećmi przez cały tydzień. I w każdy

piątek wraca tym pociągiem do siebie”. Młode pary pragnące mieć dzieci czekają takie trudności, że wiele z nich rezygnuje i zadowolą się... kupnem psa.

Za: L. Dufour, *Pays des Vieux*, „Le Figaro”, 6.12.06.

**Na rynku pracy** przewiduje się utrzymanie trendu w kierunku „wczesnej emerytury”, co nie będzie jednak oznaczać, że osoba na takiej emeryturze porzuci aktywność zawodową. Stosunki pracy staną się bardziej różnorodne i podatne na wpływy. Elastyczność i mobilność ludzi na emeryturze umożliwi wykorzystywanie zróżnicowanych form zatrudnienia (np. umowa przedłużana każdorazowo na kilka miesięcy). W takiej sytuacji dla utrzymania swojej pozycji, wzmocnienia siły ekspansji i wykorzystywania szans każda organizacja musi **motywować** wszystkich pracowników, niezależnie od rodzaju wykonywanej przez nich pracy i formy zatrudnienia, **do zwiększania wydajności**. Poszczególni członkowie organizacji nie stanowią bowiem ważnych i mniej ważnych jej elementów. Każdy z nich odgrywa sobie tylko wyznaczoną rolę, przyczyniając się – w sobie tylko właściwy sposób – do realizacji jej celów. Fundamentalne znaczenie ma tu: **wychowanie i edukacja** dysponowanych i potencjalnych kadr. Powyżej zwrócono uwagę na konieczność zabezpieczenia otrzymywania i podtrzymywania zasileń energetycznych i materialnych systemu psychofizycznego człowieka jako warunku jego prawidłowego funkcjonowania. Niespełnienie go rodzi często dramatyczne konsekwencje<sup>22</sup>. Tylko niezbędne i właściwe dla danych warunków zabezpieczenie zasileń informacyjnych umożliwi realizację szeroko pojętego rozwoju osobniczego. Dopiero wówczas na bazie zasileń energetycznych i materialnych można oczekiwać zaangażowania się wymaganej liczby ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami w podejmowane działania. Trzeba jednak pamiętać, że zarówno organizacja, jak i poszczególni jej członkowie nie są „samotnymi wyspami”. Omawiane procesy zasileń winny się więc odbywać nie tylko na poziomie indywidualnym, ale i organizacyjnym. Używa się często określenia „organizacja ucząca się”, rozumiejąc przez to nie tyle wyraźny typ struktury, ile zachodzące w organizacji społeczne procesy zmierzające do tworzenia, pozyskiwania, utrzymywania i przekazywania wiedzy. Tabela 3 ilustruje proces przechodzenia do etapu organizacji uczącej się.

---

<sup>22</sup> Efektem tego jest coraz większa ilość bogactw i faktycznej władzy w rękach coraz mniejszych liczebnie elit, czego konsekwencją jest powiększanie się obszarów biedy. Taki stan rzeczy sprzyja marnotrawieniu potencjału naszej planety, gdyż gospodarcze elity posiadają go w nadmiarze i manipulują nim.

Tabela 3. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

Od...	Do...
postawy „wiedza daje władzę”	postawy „cenimy dzielenie się wiedzą”
wielu poziomów zarządzania	niewielu poziomów zarządzania
nieregularnego szkolenia	nieustannego szkolenia
władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska	władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów
tytułomani	niezwracania uwagi na tytuły
nierówno rozłożonej odpowiedzialności	wspólnej odpowiedzialności
kultury obwiniania innych	kultury odpowiedzialności
kultu zasad	kultu wartości
funkcjonalnych silosów	zespołów multidyscyplinarnych
unikania ryzyka	ducha przedsiębiorczości
orientacji na przedsiębiorstwo	orientacji na klienta
skrytości i braku przejrzystości	pełnej przejrzystości działań zarządu
racjonalnego i kontrolowanego dostępu do informacji	pełnego dostępu pracowników do informacji
koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach	koncentracji na wszystkich pracownikach
postawy „co ja z tego będę miał?”	postawy „co z tego będzie miał klient?”; „jak mogę pomóc?”
postawy „to nie moja działka”	„wykorzystywać najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie”
cynizmu	kultury celebrowania współpracy
zespołów zadaniowych	wspólnot praktyków

Źródło: B. Hackett, *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, Report 1262-00-RR, The Conference Board Research, cyt. za: [39, s. 44].

W związku z nieuchronnością niespodziewanych zmian otoczenia proces uczenia się ma charakter „całozyciowy” i jest wzbudzany nie tylko jako narzędzie dopasowywania się do potrzeb rynku, ale i umożliwiające stały rozwój umiejętności krytycznej oceny oraz potencjału potrzebnego do samodzielnego uczenia się wszystkich członków społeczeństwa. Błędne i splotone jest kształtowane w opinii publicznej rozumienie koncep-



cji edukacji ustawicznej, według którego edukacja jest wyłącznym problemem jednostki. Ciekawa i oryginalna koncepcja edukacji ustawicznej ukształtowała się w Niemczech. Wyznaczają ją następujące poglądy:

- edukacja ustawiczna nie jest nowym tematem edukacji dorosłych;
- edukacja ustawiczna dzięki włączeniu perspektywy biograficznej zyskała nowy wymiar: rozwój jednostki;
- wymieszanie się faz życia i planów powoduje, że na znaczeniu traci koncepcja pracy z grupami wiekowymi, a zyskuje praca z poszczególnymi grupami adresatów;
- potrzeby edukacyjne jednostek coraz bardziej odpowiadają standardowym propozycjom instytucji oświatowych, przez co na znaczeniu zyskuje autoedukacja<sup>23</sup>;
- w dyskusji polityczno-oświatowej chodzi dziś nie tyle o reorganizację całego systemu oświaty co o przekraczanie granic poszczególnych jego obszarów;
- niekiedy edukacja postrzegana jest jako społeczno-polityczny instrument regulacyjny podtrzymujący gotowość do pracy w obliczu bezrobocia;
- w niektórych przypadkach edukacja ustawiczna może być postrzegana jako przymusowa aktywność w obliczu dokonującego się postępu; rezygnacja z uczenia się grozi alienacją.

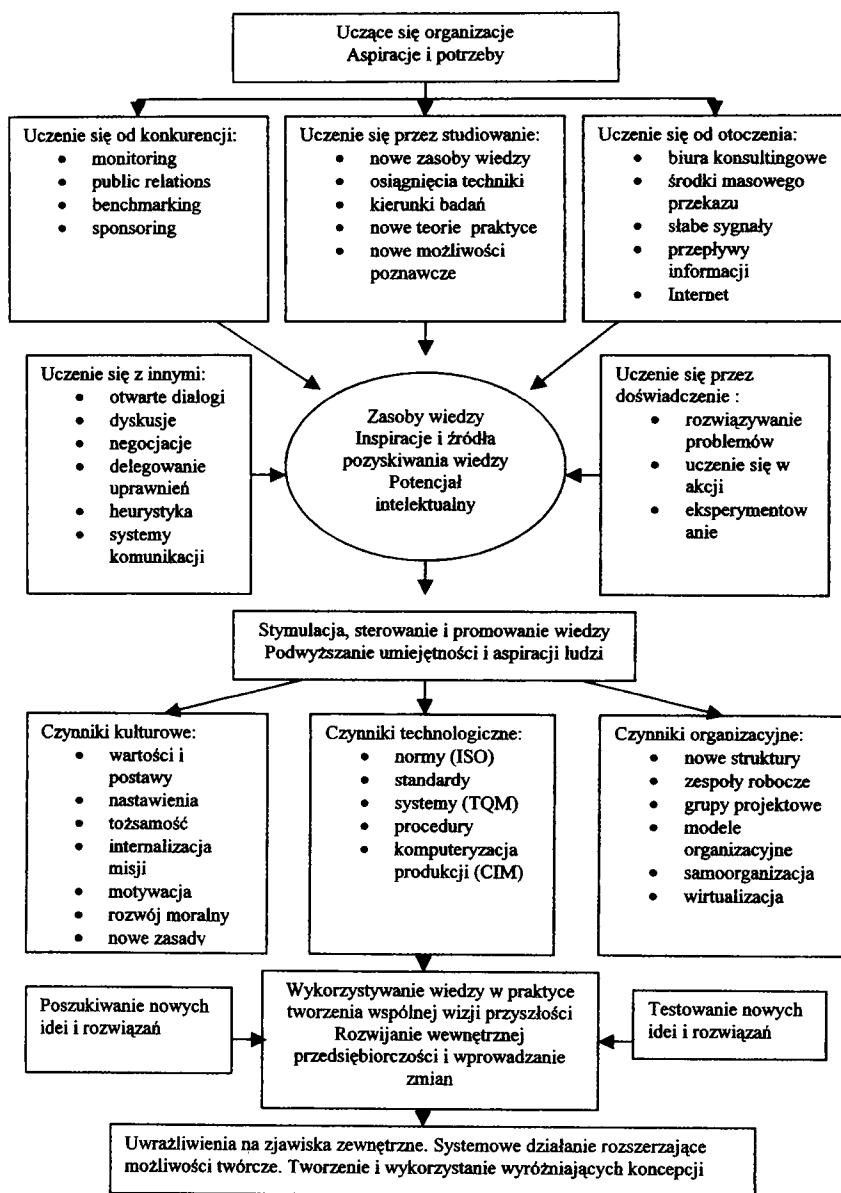
Uczenie odbywa się nie tylko w ramach formalnych struktur (rys. 4), ale może występować także jako proces realizowany nieformalnie (indywidualnie). Efekty tych dwóch kierunków kształcenia zależą przede wszystkim od warunków środowiskowych, w jakich wychowuje się i dorasta młody człowiek (warunki zdrowotne i materialne, rodzina, oddziaływania kulturowe, edukacja na poszczególnych poziomach, zdobywanie doświadczenia).

Japonia jak dotąd stanowiła jedyny kraj, w którym widoczne było zrozumienie znaczenia edukacji małych dzieci dla całokształtu rozwoju kraju. Na Zachodzie zjawisko tzw. przejścia demograficznego wyrażającego się spadkiem wartości wskaźnika dzietności absolutnej TFR<sup>24</sup> wiąże się zwy-

<sup>23</sup> Paradygmat autoedukacji pozostaje w ścisłym związku z paradygmatem zdobywania kompetencji. Synonimami autoedukacji są pojęcia oznaczające: 1. kierowanie nie tylko własnym procesem uczenia się, ale także środowiskiem uczenia się, 2. organizowanie procesów uczenia się przez członków grupy bez pomocy z zewnątrz (niem. *selbstgesteuertes i selbstorganisiertes Lernen*) [61, s. 66].

<sup>24</sup> TFR (Total Fertility Rate) to liczba dzieci, które przeciętna kobieta wydaje na świat. Najwyższy TFR na świecie ma nękaną klęskami suszy i głodu Niger (8,0). TFR biednych krajów wynoszący 3,0 (3,5 nie uwzględniając Chin) jest dwukrotnie wyższy od wskaźnika bogatych krajów Zachodu. To w przeważającej mierze w tych właśnie krajach przyjdzie na świat dodatkowe trzy miliardy ludzi, które ma zaludnić glob do połowy obecnego stulecia [na podstawie „The Guardian”, za: „Forum” 2005, nr 48, s. 28].

# 1. PODSTAWOWE ZASOBY DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH



Rysunek 4. Model uczącej się organizacji

Źródło: J. Penc, *Zarządzanie w nowej ekonomii*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 11, s. 12.

kle ze zmianą podejścia do dzieci traktowanych już nie jako kapitał, lecz jako ogólnie ograniczające obciążenie. Obecnie mamy do czynienia z drugim przejściem demograficznym wyrażającym się tym, że spadek wartości TFR nie jest wynikiem oddziaływania czynników ekonomicznych, ale egzystencjalnych. L. Shriver pisze, że: „uogólniając rzecz do granic absurdu, można by rzec, że pokolenie boomu demograficznego i jego potomstwo zaczęło kłaść nacisk nie na zbiorowość, a na jednostkę, nie na przyszłość, a na teraźniejszość, nie na wartości moralne, a na osobiste zadowolenie... Jesteśmy mniej skłonni niż nasi przodkowie zadawać sobie pytanie, czy działamy w imię jakiegoś wyższego celu społecznego; zadajemy sobie raczej pytanie, czy jesteśmy szczęśliwi. Unikamy takich wartości, jak wyrzeczenie i obowiązek, które traktujemy jako dowód naiwności. Nie troszczymy się zbyt o zachowanie ciągłości rodu, kultury czy narodu; traktujemy nasze dziedzictwo jako coś, co jest nam dane, ot tak” [„Forum” 2005, nr 48, s. 25]. Zjawisko takie skutkuje postawami przejawiającymi się w oddziaływaniu „siły odśrodkowej” sprawiającej, że funkcjonujemy niejako poza historią. Objawiać się to może niechęcią dostosowania się do reguł życia w grupie, patrzeniem na otoczenie tylko przez pryzmat własnych korzyści i wreszcie „stępieniem” wrażliwości na potrzeby innych ludzi. Jak na razie, wszystko wskazuje na to, że model ten okrzepnie, jeśli nie zajdą jakieś istotne cywilizacyjne zmiany, dla pokoleń, które obecnie przychodzą na świat, będzie wychowawczą normą. Część „oprogramowania” człowieka mająca wpływ na całe jego życie tworzy się we wczesnym dzieciństwie. Dziecko bezpośrednio od rodziców i najbliższego otoczenia bezkrytycznie przejmuje wzorce, przekonania itp., uznając je za naturalne. Rodząc się w danej rodzinie, która funkcjonuje w konkretnym miejscu i warunkach, dziecko patrzy i ocenia to, co dzieje się wokół, „jej oczami”. W kształtowaniu się schematów ludzkiego istnienia ważna także jest rola środków masowego przekazu i wszelkich form interaktywnej rozrywki. Oglądając programy ukazujące przemoc, agresję, apoteozę siły i pieniądza, dziecko ukazaną tam brutalną wizję „świata dżungli” uważa za jak najbardziej normalną i naturalną. W miarę dorastania młody człowiek poddawany jest wpływom poszerzającego się otoczenia i oddziaływaniom innych niż dotychczas frakcji zbiorowego umysłu. Adaptując się do nowych warunków, stara się zająć najkorzystniejszą dla siebie pozycję, co w istocie jest konfrontacją wpojonych w dzieciństwie wartości z rzeczywistością. Końcowy etap tego okresu to coraz silniej odczuwana potrzeba wyciszenia, stabilizacji i podświadomej oceny własnych osiągnięć. Maleje

wtedy skłonność do ryzyka, do kwestionowania narzucanych praw, obowiązków, nakazów i zakazów, wzrasta zaś potrzeba akceptacji obowiązujących schematów egzystencji, uznawanych autorytetów i opiniotwórczych paradygmatów<sup>25</sup>.

### 1.5. WIEDZA W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH

Współczesne zmiany zachodzą tak szybko i są tak nieprzewidywalne, że w świecie, w jakim żyjemy, coraz mniejszą uwagę zwraca się na tradycję. Obecnie sukces mogą osiągnąć tylko te kraje i te firmy, które szybciej od innych adaptują się do nowych sytuacji. Nie ma żadnej tajnej recepty na sukces ekonomiczny, a drogą do niego są w erze globalizacji inwestycje w naukę i edukację, by dać możliwość wykorzystania umiejętności wszystkim członkom społeczeństwa. W ten sposób tworzy się **gospodarkę opartą na wiedzy**. Coraz więcej ludzi w coraz większej liczbie miejsc na świecie ma do dyspozycji więcej niż kiedykolwiek narzędzi umożliwiających konkutowanie ze sobą, komunikowanie się i współpracę. To sprawia, że walka o władzę przekształca się w wyścig o najwyższy iloraz inteligencji. Potwierdzono proporcjonalną zależność pomiędzy liczbą pracowników umysłowych a produktywnością gospodarki<sup>26</sup>. Te społeczeństwa, które posiadają najlepsze uniwersytety, znakomitych naukowców, nowatorskie technologie, odpowiednie do wymogów czasu rozwiązania organizacyjne, bogacą się dzisiaj w zawrotnym tempie, ciesząc się rosnącym standardem życia. **Zarządzanie oparte na wiedzy** (*Knowledge Management*) znajduje się obecnie na etapie zdobywania pierwszych doświadczeń. Pozwalają one na wytyczenie kierunków, w jakich należy działać, aby zarządzanie wiedzą w organizacjach było coraz skuteczniejsze. Najbardziej popularne przedstawia D.J. Skyrme:

„(1) od wymiaru w innych dyscyplinach do rozpoznawalnej dyscypliny z jej własnymi prawami,

---

<sup>25</sup> Wszystko, co istnieje, ma fazę wzrostu, stabilizacji i rozpadu. Gdy „nowe” nadchodzi „stare” broni się (usiłując utrzymać w obowiązującym jeszcze porządku społecznym stabilizujący układ („ujemne sprzężenie zwrotne”), „nowe” w końcu wygrywa (zmieniając „ujemne” na „dodatnie sprzężenie zwrotne”), rośnie, stabilizuje się (znowu funkcjonuje „ujemne sprzężenie zwrotne”), w efekcie kosztuje i staje się „starym”, które znowu broni się przed wypierającym go właśnie „nowym” i przegrywa („dodatnie sprzężenie zwrotne”) itd.

<sup>26</sup> John Rose, dyrektor generalny Rolls-Royce’a, uważa, że „teraz coraz mniej będzie się mówić o krajach rozwiniętych, rozwijających się i zapóźnionych, więcej o państwach inteligentnych, inteligentniejszych i najinteligentniejszych. [...] Najważniejszą rzeczą jest to, by mieć więcej inteligentnych ludzi niż konkurencji.” [Th.L. Friedman, *Pęd ku wiedzy*, „Newsweek” 2005, nr 51/52, s. 68].

- (2) od strategicznej inicjatywy do rutynowej praktyki,
- (3) od skoncentrowanego na wewnątrz dzielenia się wiedzą do zewnętrznego skoncentrowania się na kreowaniu wartości,
- (4) od „najlepszych praktyk” do praktyk codziennych,
- (5) od procesów zarządzania wiedzą do obiektów zarządzanych w oparciu o wiedzę,
- (6) od kapitału intelektualnego do kapitału możliwego do sprzedania,
- (7) od centrów wiedzy do zębiających się kręgów i sieci wiedzy,
- (8) od map wiedzy do nawigatorów i agentów wiedzy,
- (9) od społeczności wiedzy do rynków wiedzy,
- (10) od zarządzania wiedzą do zarządzania innowacjami” [za: 45, s. 9].

Początkowo zagadnienie zarządzania wiedzą znalazło swój wyraz w sztuce wojennej, z czasem obejmując inne obszary i formy ludzkiej aktywności i, jako istotny czynnik kreatywny, coraz wyraźniej zaznaczając się przede wszystkim w teoriach ekonomicznych, socjologicznych i teorii zarządzania. Wszędzie jednak można zauważyć swoistego rodzaju barierę, jaką jest brak precyzyjnej definicji wiedzy. Liczne próby jej sformułowania zarówno w starożytności, jak i w średniowieczu to w zasadzie prezentacja poszczególnych punktów widzenia, źródło polemik, które jak dotąd nie uzyskały powszechnej akceptacji<sup>27</sup>.

Większość ze współczesnych interpretacji pojęcia wiedzy, choć przedstawiane są często jako nowe i wyraża się je za pomocą innych słów i wykresów, pojawiła się już wcześniej. Duży wpływ na nie miał kartezjański dualizm podmiotu i przedmiotu, wynikający z założenia, że o istocie człowieka stanowi zdolność do racjonalnego myślenia (*cogito ergo sum*). Według tego ujęcia myślący podmiot poszukuje prawdy, oddzielając się od reszty świata i pozostałych istot ludzkich. Współczesne – polemiczne wobec tej tezy – poglądy podkreślają natomiast znaczenie współdziałania podmiotu i świata zewnętrznego w zdobywaniu wiedzy. Największy wkład w tę nową postawę wnieśli E. Husserl: „wiedza jest pewna, gdy opisuje działanie czystej świadomości”, M. Heidegger: „wiedza jest ściśle związana z działaniem”, egzystencjaliści: „poznać świat znaczy działać dla jakiegoś celu”, L. Wittgenstein: „wiedza jest działaniem cielesnym”, pragmatycy: „tylko skuteczna idea jest prawdziwa”. Ważne w rozważaniach na temat wiedzy, jej istoty i roli w organizacjach było stanowisko uczonych japońskich. Podstawy ich podejścia do tego problemu ukształtowały trzy nurty wyrosłe na gruncie japońskiej tradycji intelektualnej, łączące pouczenia buddyzmu, konfucjonizmu

---

<sup>27</sup> Szersze omówienie definicji wiedzy skonstruowanych na gruncie filozofii w starożytności, średniowieczu i czasach współczesnych przedstawiono w: S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, op. cit., s. 50–58.

i podstawowe myśli filozofii europejskiej: (1) jedność człowieka i przyrody; (2) jedność umysłu i ciała; (3) jedność jednostkowej jaźni z innymi. Wyróżnia się w tym ujęciu dwa wymiary procesu tworzenia wiedzy:

- a) wiedza jawna (dostępna, obiektywna),
- b) wiedza ukryta (subiektywna).

W każdym z tych wymiarów podstawowymi elementami są: twórcze jednostki, trudność w wyrażaniu tego, co naprawdę wiemy, konieczność ciągłego układania się ze światem oraz mentalne modele jako narzędzia w kształtowaniu obrazu rzeczywistości. Kluczowym czynnikiem w tworzeniu nowej wiedzy jest wyrażanie ukrytych modeli mentalnych. Relacje między wiedzą jawną a wiedzą ukrytą są następujące: ukryta wiedza jednostek upowszechniana jest w drodze **komunikowania**. Jest to proces analogowy, wymagający swego rodzaju symultanicznego przetwarzania gmatwaniny rozproszonych podejść. Wiedza dostępna z kolei dotyczy minionych zdarzeń czy obiektów „tam i wtedy” i zwrócona jest w stronę teorii pozatekstowej. Interakcje między nimi określane są mianem **konwersji wiedzy**, przejawiającej się w czterech sposobach:

- od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
- od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
- od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

**Socjalizacja** to tworzenie takiej wiedzy ukrytej, jak modele mentalne i umiejętności techniczne. Jest to więc proces dzielenia się doświadczeniami.

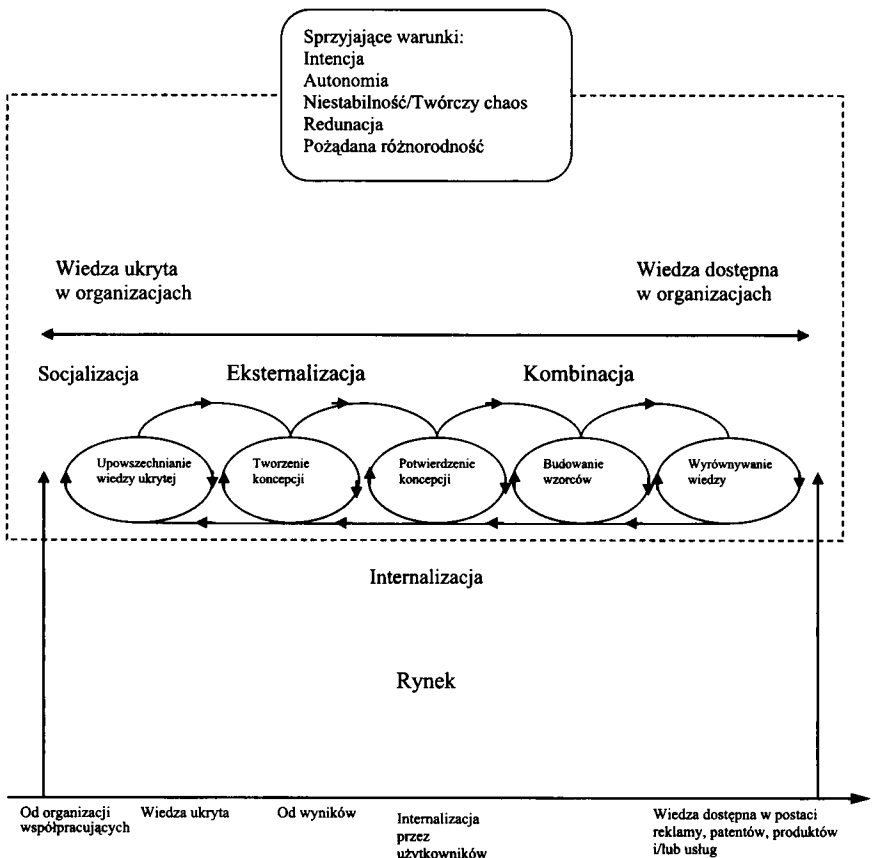
**Eksternalizacja** to proces wyrażania wiedzy ukrytej dostępnymi pojęciami. W procesie tym wiedza ukryta zostaje udostępniana w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli.

**Kombinacja** to łączenie różnych składników wiedzy dostępnej (dokumenty, spotkania, rozmowy czy sieci komputerowe), których przetwarzanie na drodze selekcionowania, ujednolicania i kategoryzowania zawartych w nich informacji może prowadzić do powstania nowej wiedzy.

**Internalizacja** polega na włączaniu wiedzy dostępnej w obręb ukrytej i oznacza uczenie się przez działanie. Jest zatem procesem pośredniego doświadczenia, nabywanego dzięki doświadczeniu innych.

Organizacja nie może wprowadzić sama tworzyć wiedzy, ale musi zmobilizować wiedzę ukrytą jednostek, wzmacniając ją dzięki czterem sposobom konwersji. Do podstawowych warunków determinujących ten proces zalicza się: intencje, autonomię, niestabilność i twórczy chaos, nadmiaro-

wość, pożądaną różnorodność. Proces organizacyjnego tworzenia wiedzy rozpoczyna się od upowszechniania wiedzy ukrytej (socjalizacja), która w drugiej fazie przybiera postać wiedzy dostępnej (eksternalizacja), następnie zostaje sprawdzona i potwierdzona w fazie trzeciej (kombinacja) i przetworzona w fazie czwartej na wzorec postępowania (internalizacja). Jak widać na rysunku 5, spirala z wymiaru epistemologicznego wznosi się ku górze, podczas gdy ruch spirali wymiaru ontologicznego dokonuje się w sposób cykliczny, od strony lewej do prawej i z powrotem. Właśnie ten proces jest źródłem innowacji.



Rysunek 5. Piętofazowy model organizacyjnego tworzenia wiedzy

Źródło: [45, s.111].

Wiedza na temat okoliczności, w których musimy się w pewien określony sposób zachować, nigdy nie istnieje w skoncentrowanej i zintegrowanej formie, ale jedynie w postaci rozproszonych, często sprzecznych i niekompletnych kawałków pozostających w posiadaniu poszczególnych jednostek. Ekonomiczny problem społeczeństwa to nie tylko sposób rozmieszczenia bogactw, ale przede wszystkim kwestia spożytkowania wiedzy, która nikomu nie jest dana w całości; spotkać można odmienne stanowiska na ten temat. Na przykład E.P. Penrose, R.R. Nelson, S.G. Winter i in. za podstawowy wyznacznik wzrostu firmy uznają proces planowania, a zespół planujący za czynnik tworzący jej mentalny obraz. Firmy traktuje się jako pewien rodzaj przechowalni, specyficznego zbioru twórczej wiedzy o cechach tak charakterystycznych, że wyróżnia on je nawet spośród powierzchownie podobnych firm o tym samym profilu. Zwolennicy tego poglądu, uznając rolę wiedzy jako czynnika zjawisk ekonomicznych, nie wypowiadają się jednak na temat związków między tworzeniem wiedzy technologicznej i poszerzaniem zakresu procesów wewnątrz organizacji. Podobne skłanianie się do kartezjańskiego poglądu, utrwalającego podział na wiedzę i podmiot wiedzy, można zauważyć w teoriach zarządzania, z tym że występuje tu bardziej humanizująca orientacja. Twórca naukowego zarządzania F.W. Taylor traktował sprawiedliwe zarobki pracowników jako problem natury humanitarnej, ale w rzeczywistości, zarówno on, jak i jego następcy rozwinęli technologie wzrostu produktywności pracy, które często były nieskuteczne, a nawet dehumanizujące. W teorii tej doświadczenie i umiejętności pracowników traktowano jako źródło obiektywnej wiedzy. Pominięto więc to, że doświadczenia i sądy pracowników mogą tworzyć wiedzę nową. W sformułowanej i rozwiniętej przez G.E. Mayo teorii „stosunków międzyludzkich” czynniki ludzkie odgrywały istotną rolę we wzroście produktywności dzięki nieustannemu polepszaniu wiedzy praktycznej pracowników na poziomie warsztatu. W odróżnieniu od poglądów Taylora nie rozwinięto tu czysto teoretycznych, całościowych konstrukcji dotyczących teorii ludzkich zespołów i oddziaływań społecznych. Rozwinięte potem teorie grupowego dynamizmu i behawioryzmu operacyjnego skłaniały się do traktowania ludzi jak maszyny reagujące na bodźce, choć nieposiadające wielkiej zdolności tworzenia wiedzy. Teorie zarządzania w tym okresie reprezentowały więc dwa obozy: mechanistycznego racjonalizmu („naukowe zarządzanie”) oraz czynników ludzkich („teoria stosunków międzyludzkich”). Próbę dokonania syntezy różnych teorii zarządzania przeprowadził Ch.I. Barnard, opierając się na swoich doświadczeniach dyrektora Bell Telephone Company w New Jersey. W swej działalności menedżerskiej



szczególnie podkreślał znaczenie wiedzy behawioralnej, uważając, że ma ona zasadniczo różny charakter od wiedzy naukowej. Podzielił on procesy myślowe na logiczne i nielogiczne. Procesy logiczne, związane ze świadomym myśleniem i rozumowaniem, przejawiają się w słowach i sygnałach. Procesy nielogiczne pociągają za sobą niemożliwe do wyrażenia procesy myślenia, takie jak osąd, działanie praktyczne czy podejmowanie decyzji. Według Barnarda wyczucie organizacji jako całości oraz całokształtu sytuacji, do jakiej można ją odnieść, to podstawowy aspekt procesu zarządzania. Pisze na ten temat: „wykracza to poza możliwości metod czysto intelektualnych i technik rozróżniania czynników sytuacji. Trafnymi kategoriami są tutaj »wrażliwość«, »osąd«, »rozsądek«, »proporcje«, »równowaga«, »stosowność«. Jest to więc raczej kwestia sztuki niż nauki, raczej estetyki niż logiki. Z tego też względu raczej się ten proces rozpoznaje, niż opisuje, i to rozpoznaje raczej po efektach, niż w trybie analizy” [7, s. 255].

Stan badań nad zagadnieniem wiedzy w organizacjach można ująć syntetycznie w następujący sposób:

Po pierwsze, znakomita większość badaczy skupia się jedynie na informacji jawnej, pomijając tym samym dziedzinę wypracowywania nowych wizji czy systemów wartości.

Po drugie, nauki o strategii zakładają odgórny sposób zarządzania, w którym jedynie kierownictwo może rozpatrywać i manipulować bieżącą wiedzą jawną. Ogromne pokłady wiedzy będące w posiadaniu pozostałych członków organizacji nie są spożytkowane.

Po trzecie, przeważające w strategii zarządzania koncepcje nie przywiązują dostatecznej wagi do roli, jaką może odgrywać wiedza we współzawodnictwie. Społeczeństwo coraz bardziej zasada się na wiedzy i dlatego pomijanie jej znaczenia szkodzi nowemu rozkładowi akcentów.

Po czwarte, autorzy na ogół są zgodni co do tego, że „siła płynie ze środka organizacji”, ale najczęściej uwzględniają wiedzę tylko przy okazji omawiania innych kwestii i ten problem nie stanowi u nich odrębnego przedmiotu zainteresowania.

Po piąte, mimo posługiwania się licznymi przykładami budowania systemów możliwości kompetencji nie udało się naświetlić kwestii, w jaki sposób one powstają.

Podjęcie strukturalne, podobnie jak i teoria Portera w dziedzinie strategii, wymaga więc jeszcze wypracowania wyczerpującej, teoretycznej obudowy, umożliwiającej połączenie trzech wymiarów tworzenia wiedzy: epistemologicznego, ontologicznego i czasowego.

W latach 90. XX wieku w celu wspomagania przedsiębiorstwa w bardziej efektywnym współzawodnictwie w warunkach zmieniającego się globalnego środowiska pracy wyłonił się nowy paradygmat strategii współpracy nazywany podejściem opartym na zasobach. W przeciwieństwie do podejścia strukturalnego uznaje się w nim, że to właśnie umiejętności, kompetencje, zdolności czy zdobycze strategiczne stanowią o utrzymującej się przewadze nad konkurentami. Środowisko współzawodnictwa lat 90. uległo tak znaczącym zmianom, że strukturalne podejście, którego przedstawicielem jest Porter ze swym schematem „pięciu sił”, jest zwyczajnie przestarzałe. Charakterystyczną w tym względzie opinię wyrażają G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman:

W czasach, kiedy ekonomia była względnie stabilna, również strategia mogła sobie pozwolić na statyczność. W świecie, który określały stałe produkty, stałe potrzeby konsumentów, ostro ograniczone narodowe i regionalne rynki oraz współzawodnicy o wyraźnej tożsamości, współzawodnictwo można było przyrównać do wojny pozycyjnej, w której przedsiębiorstwa trzymały się własnych pól jak kwadratów na szachowej planszy. Dzisiaj współzawodnictwo można przyrównać do „wojny posunięć”, w której sukces zależy od trafnego oszacowania mód na rynku i natychmiastowej odpowiedzi na potrzeby klienta [43, s. 70].

Swoistym pomostem pomiędzy koncepcjami, z których wyrosły (platoński racjonalizm, arystotelesowski empiryzm), jest rozumienie wiedzy jako wszystkiego (faktów, zjawisk i związków między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane, w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub conceptualne, możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji przekazującego, w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań.

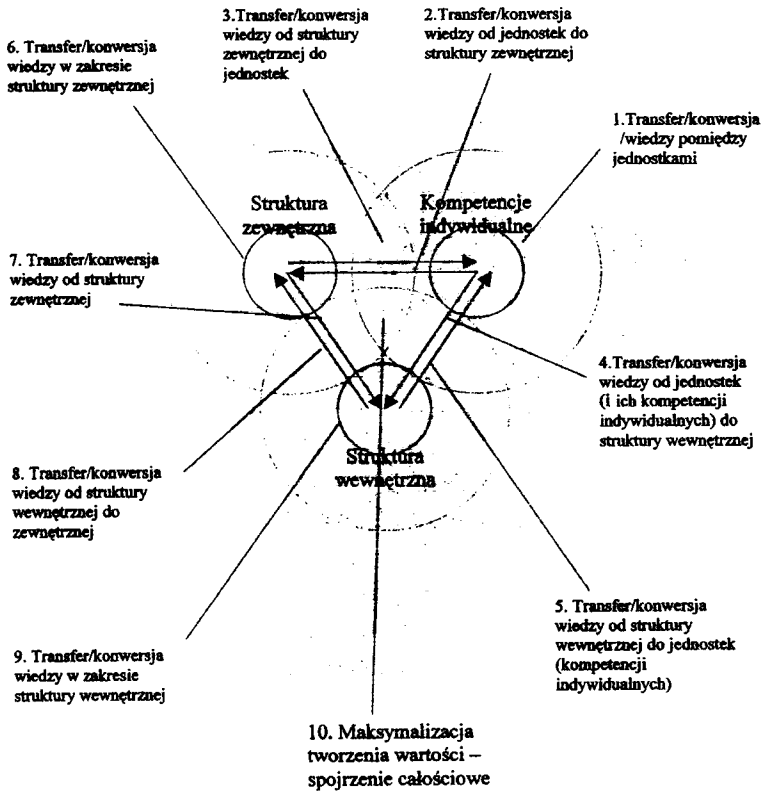
Analiza procesu przetwarzania i przesyłania dóbr materialnych od dostawców do nabywcy dała podstawy do skonstruowania teorii łańcucha wartości (*Value Chain*). Teoria ta jednak upada, jeśli spojrzeć na organizację jak na instytucję tworzącą wartość w oparciu na wiedzy, wraz ze swoimi klientami. Relacja wartość–wiedza winna być przemianowana na sieć wartości (*Value Network*) wyrażającą interakcje między odgrywającymi różne role, którzy są powiązani różnymi relacjami, tworzącymi zarówno wartości niematerialne (wiedza, idee), jak i materialne (pieniądz). W przeciwieństwie do łańcucha wartości w tradycyjnym rozumieniu niematerialne wartości rosną za każdym razem, gdy następuje ich transfer, ponieważ ich twórcy nie tracą ich w jego wyniku. Wiedza, którą otrzymuję od ciebie,

wzbogaca moją wiedzę, ale ty jej nie tracisz. W ten sposób z organizacyjnego punktu widzenia wiedza została skutecznie podwojona. Można powiedzieć, że w idealnej sytuacji „dzieląc się wiedzą, podwajamy ją” [66, s. 50]. Takie ujęcie problemu pozostaje jednak w konflikcie z jego indywidualnym postrzeganiem. Z punktu widzenia jednostki dzielenie się wiedzą (co się wie i co się robi) potencjalnie może oznaczać pomniejszanie lub wręcz utratę możliwości kariery, pracy, uznania. Konflikt ten może złagodzić, a nawet wyeliminować taki system transferu wiedzy, który wzmacnia kompetencje obu stron, a więc umożliwia realizację procesu dwustronnego. Proces tworzenia wiedzy w znacznym stopniu wspiera praca zespołowa, kiedy zaangażowana jest cała grupa. W dużym stopniu zależy to również od przekształcenia wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę jawną, a następnie, w niekończącej się spirali wiedzy, znów w cichą. W procesie tworzenia wartości dla organizacji wymienia się różne podstawowe przepływy wiedzy. Poglądy na ten temat można napotkać w cytowanych powyżej pracach Nonaki, Takeuchiego, V. Alle, K.E. Sveiby i in. K.E. Sveiby<sup>28</sup> wymienia następujące (rys. 6), wzajemnie powiązane ze sobą sposoby wzmacniającej wiedzę w procesie tworzenia wartości w organizacji:

#### **A. Polepszenie przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami**

Przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami zdeterminowany jest przez typ środowiska, w jakim proces zachodzi. „Klimat” współpracy, budowanie zaufania, zachęty do działania w grupie, programy adaptacyjne, rotacja na stanowiskach itp., sprawiają, że pracownicy stają się bardziej skłonni do dzielenia się swoimi pomysłami oraz tym, co sami wiedzą. Sveiby podaje tu przykład Oriconu, duńskiego producenta wyrobów wspierających osoby niesłyszące (firma powstała w 1905 r.), gdzie przeprojektowano całą przestrzeń pracy, aby stworzyć atmosferę otwartości, elastyczności, kreatywności i gotowości dzielenia się wiedzą. Proste rozwiązania okazały się bardzo skuteczne. Na przykład bary kawowe, z których korzysta się na stojąco, umożliwiają nieplanowane, a często miłe, ważne spotkania. Zauważono przy tym, że mimo powszechności poczty elektronicznej preferuje się kontakty osobiste. W paryskim „Le Monde” zauważono, że po wprowadzeniu codziennych narad redakcyjnych „na stojąco” skrócił się ich czas i wzrosła spontaniczność wypowiedzi trudna do wzbudzenia w atmosferze rozpraszałającej „fotelowej wygody”.

<sup>28</sup> K.E. Sveiby jest uważany za twórcę koncepcji zarządzania wiedzą. Jest autorem m.in. pierwszej książki poświęconej zarządzaniu wiedzą – *The Knowhow Company* (1986).



Rysunek 6. Przepływ wiedzy

Źródło: [66, s. 49]

## B. Polepszenie przepływu wiedzy od jednostek do struktury zewnętrznej

Pomagając klientom w zdobywaniu informacji na temat produktu, pracownicy organizacji podnoszą jej reputację i własne kwalifikacje zawodowe (prowadzenie seminariów na temat produktów, zapewnianie klientom edukacji itd.). Na przykład w amerykańskiej firmie konsultingowej McKinsey konsultanci zachęceni są do publikowania badań i metod działania jako środka do budowania reputacji firmy.

### **C. Polepszenie przepływu wiedzy od struktury zewnętrznej do jednostek w organizacji**

Przepływ wiedzy ma charakter dwukierunkowy. Klienci, dostawcy, społeczności, w których funkcjonuje dana organizacja, dostarczają jej nie tylko pieniędzy, ale i wartości niematerialnych: pomysłów, nowych doświadczeń, odczuć na temat produktu, nowej wiedzy technologicznej itp. Często w organizacjach istnieją procedury regulujące te kwestie, ale na ogół są one rozproszone, rzadko mierzalne i jako takie nie mają większego wpływu na formułowanie strategii. Przykładem może być uczestnictwo pracowników wiedzy w Betz Laboratories w Travose (Pensylwania) w grupach zarządzania jakością klientów dla zrozumienia i przewidywania potrzeb odbiorców.

### **D. Polepszenie przepływu wiedzy od jednostek do struktury wewnętrznej**

Jednym z działań mających na celu zwiększenie efektywności pracowników wiedzy jest obserwowane obecnie kierowanie inwestycji na przekształcenie kompetencji w bazy danych. Ocenia się, że światowe wydatki na zarządzanie wiedzą wzrosły od 2000 do 2005 roku prawie sześciokrotnie. Sveiby podaje przykład amerykańskiego producenta substancji chemicznych Bucman Labsa znanego z tworzenia „klimatu” sprzyjającego współpracy, mimo że 1300 jego pracowników jest rozproszonych po całym świecie. Do gromadzenia doświadczeń i informacji używa się tu środków elektronicznych. Po zaangażowaniu klientów do wymiany informacji w intranecie wskaźnik sprzedaży nowych wyrobów zwiększył się od 1994 roku z ok. 25% do 35%. Pojawia się nowa idea rozwoju marketingu, według której to konsument, a nie wytwórca, określa wartość produktu w czasie jego użytkowania. Konsument winien zostać wyczerpująco poinformowany o sposobie użytkowania produktu, jego utrzymania w pełnej sprawności i dostosowania do indywidualnych potrzeb. Uważa się, że jedna trzecia określanych jako wadliwe produktów wracających do producenta nie ma żadnych wad. Problem leży w braku umiejętności konsumenta do użytkowania produktu.

### **E. Polepszenie przepływu wiedzy ze struktury wewnętrznej do jednostek**

Jest ściśle związane z zagadnieniem omówionym w punkcie D. Z definicji systemy informatyczne jedynie produkują informacje. Przetworzone dane stają się informacjami, gdy są dostępne dla innych w taki sposób, aby dzięki

nim mogły one zwiększać swoją zdolność do działania<sup>29</sup> – inaczej inwestycja ta jest zmarnowana. Należy tu zauważyć, że w ostatnich latach mniej więcej połowa inwestycji w informatykę dotyczyła całych procesów biznesu, a nie zadań indywidualnych. W licznych badaniach wykazano, że znaczna część takich przedsięwzięć (od 30% do 70%) nie spełnia oczekiwań dotyczących efektu finansowego, usprawnienia procesów pracy czy też wsparcia zmian organizacyjnych. Można odnotować wiele przypadków, kiedy wyniki są wręcz katastrofalne. Na przykład firma obuwnicza Nike wydała kilkaset milionów dolarów na system informatyczny, który błędnie prognozował sprzedaż. Producent słodczy Harsey Foods nie potrafił dostarczyć wystarczającej ilości towaru do dużych sieci handlowych akurat w okresie święta Halloween [51, s. 14]. Dla uniknięcia podobnych sytuacji Andrew McAfee z Harvard Business School sformułował podstawowe rady:

„1. Traktujcie inwestycję informatyczną jako przedsięwzięcie organizacyjne, a nie techniczne. Kierownictwo powinni sprawować menedżerowie, a nie specjaliści od informatyki. Należy jasno określić, kto jest odpowiedzialny za poszczególne przedsięwzięcia i wyniki. Bez tego trudności nie zostaną w porę zauważone i końcowy wynik będzie niedobry.

2. Na wprowadzenie nowego oprogramowania trzeba przeznaczyć wystarczająco duże środki... Nadmierny nacisk na oszczędności w tym przypadku nie ma sensu.

3. Cele, zasięg i oczekiwania dotyczące inwestycji informatycznej muszą być jasne od początku. Często oczekiwania są wygórowane. W niektórych przypadkach przedsięwzięcie informatyczne ciągnie się zbyt długo, ponieważ menedżerowie próbują objąć nim dodatkowe procesy biznesu.

4. Obserwujcie przebieg inwestycji, wyniki i zasięg informatyzowanych procesów. Ta rada brzmi całkiem banalnie, ale liczne przedsiębiorstwa o niej zapominają. Wskutek tego menedżerowie nie orientują się, czy inwestycja zapewnia wymierną poprawę efektywności.

5. Testujcie nowy system na wszelkie sposoby, zanim zostanie przekazany do normalnego użytku. Należy przy tym pamiętać, że na ogół niedobrze jest utrzymywać stary system po uruchomieniu nowego.

6. Menedżerowie kierujący inwestycją informatyczną powinni odłożyć na bok ogólne rady w tej kwestii i rozglądać się za pułapkami, które mogą pojawić się w ich konkretnej sytuacji” [*ibidem*, s. 14].

---

<sup>29</sup> K.E. Sveiby definiuje wiedzę jako zdolność do działania.

## F. Polepszenie przepływu wiedzy w zakresie struktury zewnętrznej

Na sukces firmy mogą również mieć wpływ kontakty między odbiorcami. Wpływ organizacji na przenoszenie kompetencji pomiędzy osobami zainteresowanymi w strukturze zewnętrznej może przejawiać się przez:

- partnerstwo i alianse;
- poprawę wizerunku firmy i siły marki produktów czy usług<sup>30</sup>;
- podnoszenie jakości oferty;
- prowadzenie seminariów dotyczących produktów lub usług;
- programy dla alumnów (czyli bezpłatnie kształconych).

## G. Polepszenie przepływu wiedzy z zewnętrznej do wewnętrznej struktury

W miarę narastania presji konkurencyjnej coraz pilniejsza staje się weryfikacja starzejących się form organizacyjnych w celu dopasowania ich do nowych potrzeb. Innym popularnym rozwiązaniem było zreformowanie, *re-engineering* istniejących firm. Po pierwszych praktycznych zastosowaniach technika ta szybko stała się synonimem wykonania większej pracy nakładem sił mniejszej liczby osób. Obecnie, kiedy wiele tysięcy stanowisk zostało zlikwidowanych, problem ulega zaostrzeniu. Zasadnicze elementy organizacji, a także klimat społeczny uległy zmianie. Próbuje się natomiast zaspokoić potrzeby XXI wieku, korzystając z XIX-wiecznych wynalazków (rozwiązań). Wynika to z tego, że elementy organizacji zmieniają się szybciej niż ich struktury. Tworzone sieci informacyjne w powiązaniu z oprogramowaniem przeznaczonym do użytku całej grupy pracowników, pozwalają na organizowanie wirtualnych spotkań osób, które znajdują się w różnych miejscach.

## H. Polepszenie przepływu wiedzy z wewnętrznej do zewnętrznej struktury

Nawiązując do poprzedniego punktu, stawia się pytanie, w jaki sposób systemy organizacji, narzędzia, procesy i produkty mogą wzmocnić kompetencje klientów, dostawców i innych osób. W tym obszarze najczęściej wykorzystuje się rozwiązania typu serwisu klienckiego, extranetu, *help desku*, *e-businessu* itp. Jako przykład może posłużyć firma Ernst&Young, która wykreowała podatkową i prawną bazę „Ernie”, pozwalającą klientom dostać się do zasobów wiedzy używanej także przez konsultantów.

<sup>30</sup> Sukces w tym względzie osiągany może być w zadziwiająco prosty sposób. Volkswagen garbus długo był wyśmiewany przez Amerykanów zakochanych w swoich krążownikach szos. Zdesperowany producent postanowił się pośmiać razem z klientami reklamując samochód sloganem: „Wygląda tak, że tylko własna matka mogłaby go pokochać”. Od tej pory niemieckie auta kochają także Amerykanie. Nie wszędzie jednak ten sposób skutkuje. Na przykład nietrafione hasło reklamowe jednego z polskich banków: „Lubimy cię bo jesteś fajny. My też jesteśmy fajni, bo fajny fajnego lubi, no i jest fajnie”.

Znana sieć hoteli Ritz Carlton zainstalowała bazę klientów o zasięgu globalnym. Z każdego spotkania z gościem wypełniane są karty informacyjne zawierające dane oraz profile gości hotelowych. Informacje te przekazywane są pracownikom, zapewniając im możliwość indywidualnego podejścia do każdego gościa.

### **I. Polepszenie przepływu wiedzy w zakresie struktury wewnętrznej**

Najlepsze efekty dają działania skupiające się na łączeniu baz danych, budowaniu zintegrowanych systemów informatycznych, reorganizacji rozkładu biura itd. Oparciem lub punktem odniesienia dla pracowników w tych działaniach powinna być wewnętrzna struktura. Na przykład Intranet firmy Pricewaterhouse Coopers integruje kilka tysięcy danych, które były tworzone lokalnie lub indywidualnie.

Wymienione powyżej sposoby wzmocnienia przepływu wiedzy mogą być wykorzystane w każdej organizacji. Aby były skuteczne, muszą zająć istotne zmiany jakościowe w danej organizacji, stosownie do jej charakteru, kadr, środków i systemu informacyjnego. Wiele dobrych inicjatyw hamuje się i blokuje przez funkcjonowanie starych struktur i kultur, w ramach których zarząd nie tworzy spójnej całościowej perspektywy. Jeśli nie zlikwiduje się rywalizacji między pracownikami, środki wydane na wyszukane systemy informatyczne, pójdą na marne. W atmosferze rywalizacji podsycanej na przykład systemem nagród blokuje się wysiłki zmierzające do dzielenia się wiedzą. Wartość systemu zarządzania dokumentami zmniejsza się w przypadku braku standardów i słabej systematyki. Rozbudowane procedury mające chronić tajemnice firmy mogą niekiedy zniweczyć efekty programów dzielenia się wiedzą z klientami. Jeśli bazy danych nie będą one interaktywne, nie zwiększą indywidualnych zdolności pracowników do podejmowania działania. Wśród metod zapewniających profesjonalny rozwój pracowników i menedżerów w aspekcie wymienionych powyżej sposobów polepszania przepływu wiedzy na uwagę zasługują przedstawione przez twórcę koncepcji zarządzania wiedzą K.E. Sveiby'ego:

- metody efektywnego transferu wiedzy między jednostkami i budowanie zaufania;
- metody wspierające „uczenie” się klientów;
- metody pomiaru przepływu wiedzy od klientów;
- metody służące redukcji ryzyka rozdźwięku między zarządem a pracownikami;
- metody budowania symulacji;



- metody zapewnienia jakości pracy związanej z wiedzą;
- metody transferu cichej wiedzy i doświadczeń w szablony i systemy eksperckie;
- wysiłki edukacyjne zawierające symulacje wiedzy biznesowej dla menedżerów i pracowników, które będą im pomagały patrzeć całościowo [66, s. 52]<sup>31</sup>.

Żaden z wymienionych w punktach A–I sposobów „wzmacniających wiedzę w procesie tworzenia wartości” nie będzie skuteczny, jeśli zostanie „wmontowany” w ułomny system motywacyjny, za który trzeba uznać taki, jaki ignoruje zweryfikowaną przez wieki zasadę: „odbiercie człowiekowi obawę kary i nadzieję nagrody, a na Ziemi zniknie życie”.

Do niedawna zadawano sobie pytanie, czy zarządzać wiedzą. Obecnie nie jest to już tylko możliwością, lecz koniecznością; dziś nowe pytanie brzmi: jak zarządzać wiedzą? Joerg Staehli, prezes firmy Novartis, kilka lat temu stwierdził: „wiedza niezamieniona w konkretne działanie jest bezużyteczna, jednak podejmowanie działań bez określonej wiedzy jest niebezpieczne” [39, s. 55].

Dla skutecznej implementacji zarządzania wiedzą w organizacji konieczne jest precyzyjne określenie obszarów (rodzajów problemów), w których system może być skutecznie zastosowany. Należą do nich przede wszystkim: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie, zachowanie, ewaluacja.

Dominująca część mechanizmów niezbędnych do zarządzania wiedzą stanowi konsekwencję rozwoju, do jakiego doszło w innych obszarach aktywności organizacji. Najbardziej rozbudowane instrumentarium charakteryzuje proces transferu wiedzy. Wynika to stąd, że w tym obszarze można korzystać z różnych narzędzi technologicznych i organizacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że narzędzia technologiczne mają ograniczoną skuteczność.

Jak pisze D. Kamen: „ludzie nie kupują wynalazków ani technologii, lecz innowacje rozwiązujące ich problemy. Historycy przyszłych epok powiedzą bez wątpienia, że nadmiernie wykorzystywaliśmy technologię, lecz mało ją sobie przyswajaliśmy. Stało się tak dlatego, że skupiliśmy się na niewłaściwej stronie równania technologii – na niej samej, a nie na tym, co mogłaby ona dla nas zrobić” [18, s.17].

Owocuje to eksplozjami wynalazków, co – często bezpodstawnie – nazywa się innowacyjnością. Wynalazczość przypomina bardziej ewolucję

<sup>31</sup> Za: S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 68–75.

niż, jak się wydaje, rewolucję. Przetworzenie inspiracji (natchnienia bądź sugestii) będącej sprawą chwili w rzeczywistość to proces długi i kosztowny, pochłaniający dużo sił i środków. Ale jego skuteczne zakończenie nie oznacza jeszcze jego innowacyjności.

Oto znamienny przykład: „dzień po tym, jak Thomas Edison stworzył żarówkę, wszyscy czytali o jego wynalazku przy świecach – tak jak zwykli to byli robić od tysięcy lat. Kto miał wtedy elektryczność, żeby uruchomić tę pierwszą żarówkę? Była ona krucha i dostarczała niewiele światła. Była kosztowna, ludzie nie ufali jej ani jej nie wierzyli, nie było też infrastruktury, która mogłaby ją wesprzeć. Podobnie było z samolotem” [*ibidem*]. Zarówno żarówka, jak i samolot były wynalazkami. Innowacja zaś to proces, w którym wynalazki zaczynają oddziaływać na sposób myślenia ludzi i sposób wykorzystywania przez nich technologii<sup>32</sup>. Wówczas często potrzebne jest działanie dodatkowe, wspierające – jak marketing, oddziaływanie na opinię publiczną, różne formy reklamy itp. Wynika to stąd, że naturalna u człowieka jest obawa przed niepowodzeniem, co zwykle kojarzy się z nieprzewidywanymi zmianami.

### 1.6. ŚRODOWISKO NATURALNE – KONTEKSTY KULTUROWE

Dążenie społeczeństw do tworzenia bezpiecznych układów politycznych i przynależności do nich, zabezpieczania ekonomicznych warunków egzystencji i konstruowania sprawnych systemów społecznych poddane jest oddziaływaniu rozmaitych czynników, z których każdy (w zależności od jego rodzaju i sposobu wykorzystania) może stabilizować lub destabilizować tworzony porządek. Bazę każdego działania stanowią właściwe tylko jemu zasoby. Konkretyzacja pytania, jakim problemom trzeba będzie sprostać w bliższej i dalszej przyszłości, aby wykorzystać i wzbogacić to, co zastaliśmy, sprowadza się do określenia tego, czego możemy się spodziewać w najbliższej przyszłości, jeśli idzie o zasoby, których rozmiary i dostęp do których stanowić będą o warunkach funkcjonowania wszystkich systemów, od związków międzynarodowych,

---

<sup>32</sup> Pierwszy samochód zbudowany przez Forda nazywano przez lata powozem bezkonnym. Dotychczas bowiem środkiem transportu lądowego były powozy ciągnięte przez konie. Z czasem zauważono, że może on spełniać także inne funkcje.

poprzez państwa i działające w nich organizacje, do poszczególnych jednostek włącznie. Jak pokazują doświadczenia (XX/XXI w.), „zasobami zasobów” współczesności są surowce energetyczne (odnawialne i nieodnawialne):

- (1) Węgiel – nadal, jak w XIX wieku, jest głównym źródłem energii.
  - (2) Gaz ziemny – zaczyna dystansować ropę naftową jako tańsza alternatywa ogrzewania elektrycznego.
  - (3) Ropa naftowa – benzyna i olej napędowy stanowią 40% paliwa samolotów, kolei, aut.
  - (4) Woda – ograniczoność zasobów sprawia, że ta dziedzina ma słabe perspektywy rozwoju.
  - (5) Energia jądrowa – początkowe stadium zastosowań użytkowych. Natomiast za ok. 10 lat (do ok. 2015 roku):
- (1) Węgiel – ograniczanie wydobycia i zużycia nawet przez kraje, które najczęściej go wykorzystywały.
  - (2) Gaz ziemny – zwiększenie jego zużycia. Ceny gazu rosną wolniej od cen ropy naftowej.
  - (3) Ropa naftowa – nadal szeroko wykorzystywana mimo wysokich cen.
  - (4) Wodór – ropę naftową i gaz przerabia się na paliwo wodorowe.
  - (5) Energia słoneczna – postęp w produkcji baterii słonecznych.
  - (6) Wiatr – coraz powszechniejsze wykorzystanie w produkcji energii elektrycznej.

Z kolei za ok. 50 lat (do ok. 2060 roku):

- (1) Węgiel i ropa naftowa – przestają być wykorzystywane jako paliwa. Zastępuje je „czysty wodór” uzyskiwany z wody. Energia uzyskana z 1 kg wody morskiej pozwala na oświetlenie miasta o 30 000 mieszkańców przez rok.
- (2) Gaz ziemny – infrastruktura gazowa służy do przesyłania paliwa wodorowego.
- (3) Energia słoneczna – powszechnie wykorzystywana. Dostarczają jej zarówno gigantyczne elektrownie, jak i niewielkie baterie.
- (4) Wiatr – główne źródło elektryczności.

Z badań Komisji Europejskiej wynika, że w ciągu najbliższych 15 lat Europejczycy będą zużywać co roku 1,3% więcej energii. Jeśli nie zwiększy się produkcja energii elektrycznej, w Europie mogą wystąpić przerwy w dostawach prądu, czego doświadczono niedawno we Włoszech<sup>33</sup> i Ame-

---

<sup>33</sup> Na przykład Rzymianie czy Mediolańczycy w roku 2005 przez kilkadziesiąt godzin bez klimatyzacji dusili się jak mieszkańcy powojennego, pozbawionego prądu Iraku. W Watykanie, gdzie odbywało się spotkanie papieża z pielgrzymami, uruchomiono generatory prądu, ale dziennikarze w centrum prasowym musieli korzystać ze świeczek.

ryce Północnej. Choć awarie te były spowodowane problemami z siecią przesyłową, zmuszają do myślenia, co się stanie, jeśli z powodu małej liczby elektrowni któregoś dnia zabraknie prądu.

Po okresie „czarnobylskiego szoku” Europa ponownie zaczyna wykorzystywać energię atomową<sup>34</sup>. Po 13 latach w „ekologicznej” Finlandii rozpoczęto budowę pierwszego w Europie Zachodniej reaktora jądrowego.

Przedstawione uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji w aspekcie dysponowanych i możliwych do pozyskania zasobów, to główne czynniki szeroko pojętego otoczenia, w jakim organizacja powstaje, funkcjonuje i upada. Jak w każdej epoce istnienia ludzkości na Ziemi, tak i obecnie należą do nich: zasoby energetyczne, warunki funkcjonowania zespołów (uposażenie materialne, cechy charakterologiczne jednostek, systemy polityczne, epidemie, klęski żywiołowe).

W dalszej części opracowania szczególna uwaga poświęcona będzie charakterystyce najbardziej symptomatycznych uwarunkowań zachowania się człowieka w procesie pracy.

---

<sup>34</sup> Antynuklearny protest ogarnął wówczas całą Europę. Na przykład w 2001 roku koalicyjny rząd socjaldemokratów i „zielonych” w Niemczech zdecydował się zamknąć wszystkie osiemnaście reaktorów atomowych w kraju w ciągu 25 lat. Podobne postanowienia podjęły rządy Belgii i Szwecji. W Żarnowcu, gdzie miała powstać pierwsza polska elektrownia atomowa, w 1994 roku otwarto fabrykę chipsów. Wobec zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego kraju obecnie wraca się do tego problemu, ale rozwiązanie go w wytworzonej przez lata zastoju sytuacji (wysokie koszty budżetowe, wysokie koszty rekultywacji terenów, rozproszenie specjalistycznej kadry) będzie wymagało dużych nakładów i długiego czasu.

## 2.

# ENDOGENNE CZYNNIKI ZACHOWAŃ

## 2.1. TEMPERAMENT

### 2.1.1. POJĘCIE I RODZAJE TEMPERAMENTU

W rozdziale pierwszym określono **dowolne** (umyślne) **zachowanie** jako zachowanie z ładunkiem woli, ujęte w triadzie: chcieć – wiedzieć – móc. Można więc powiedzieć, że efekty zachowań są zdeterminowane: wolą działającego, stopniem znajomości możliwych wyborów oraz szeroko pojętymi warunkami, w jakich realizowane ma być „umyślone” działanie. Przejawia się to w sposobie emocjonalnego reagowania oraz w ruchach charakterystycznych i wyróżniających poszczególnych ludzi. Wśród koncepcji próbujących wyjaśnić różnice wśród niepowtarzalnych zachowań jednostek najbardziej rozpowszechnione są **endogenne** (gr. *endon* – wewnątrz) i **egzogenne** (gr. *egsona* – zewnątrz) teorie osobowości. Charakterystyczną cechą pierwszych jest to, że koncentrują się one na strukturach i funkcjach organizmu jako źródłach przyczyn zróżnicowanego zachowania się ludzi. W drugich zaś źródeł upatruje się w czynnikach zewnętrznych, środowiskowych. Jednym z głównych czynników grupy pierwszej jest **temperament**. Od powstania psychologii naukowej sformułowano wiele jego koncepcji. Jedna z definicji ukierunkowujących myślenie o strukturze i funkcji psychicznej człowieka oraz jego aktywności w świecie została skonstruowana przez polskiego psychologa Jana Strelaua. Według niego temperament **to zespół względnie stałych właściwości organizmu, które przejawiają się w takich formalnych cechach, jak poziom energetyczny i charaktery-**

**styka czasowa zachowania się. Cechy te są pierwotnie biologicznie zdeterminowane** [64, s. 62]. Definicja ta wyraża:

**Względna stałość cech temperamentu.** W porównaniu z innymi cechami temperament należy do zjawisk najbardziej stałych; wyznacznikiem „stałości” temperamentu jest jego zmiana wraz z rozwojem osobniczym (progresywny – okres dojrzewania, degresywny – okres starzenia się) oraz ze zmianami w oddziaływaniach środowiska fizycznego i społecznego (choroby, urazy, zakłócenia w otoczeniu itp.).

**Biologiczne zdeterminowanie.** Jako wynik ewolucji biologicznej temperament występuje nie tylko u człowieka, lecz także w świecie zwierzęcym. Oznacza to, że podstawę temperamentu stanowi wrodzony mechanizm fizjologiczny kształtujący się w okresie życia płodowego na podłożu wyposażenia genetycznego. Wraz z rozwojem organizmu i wpływami środowiska fizycznego oraz społecznego ulega on zmianom.

**Charakterystykę poziomu energetycznego zachowania.** Reaktywność (wielkość, czyli intensywność reakcji) oraz aktywność (liczbę i zakres podejmowanych działań o określonej wartości stymulacyjnej).

Zagadnieniami tymi interesowano się już od dawna.

**Starożytność** – za twórcę koncepcji temperamentu uważa się greckiego lekarza i filozofa Hipokratesa (V wiek p.n.e.), który wywiódł ją z teorii Empedoklesa<sup>1</sup> o czterech żywiołach. Według Hipokratesa o naturze człowieka decyduje proporcja czterech „soków” (humorów), w jakie wyposażony jest każdy ludzki organizm. Są to: krew, flegma i dwa rodzaje żółci – żółta i czarna. Właściwe proporcje między nimi miały stanowić o zdrowiu i kondycji organizmu. Zachwianie zaś tych proporcji skutkowało chorobami i wszelkiego rodzaju dolegliwościami, w zależności od przewagi bądź niedoboru któregoś z „soków”. Jak widać, w koncepcji tej nie uwzględnia się właściwości psychicznych człowieka, sprowadzając je jedynie do efektu działania wydzielanych przez organizm „soków”. Dopiero siedem wieków później (II w. n.e.) pierwszą typologię temperamentów opracował Galen<sup>2</sup>, wiążąc określone sposoby zachowań z działaniem tych

<sup>1</sup> Empedokles (ok. 483–423 p.n.e.), grecki filozof i lekarz opracował koncepcję czterech elementów rzeczywistości: ognia, powietrza, ziemi i wody.

<sup>2</sup> Galen Claudius (ok. 130–ok. 200), lekarz rzymski pochodzenia greckiego, był przybocznym medykem cesarzy. W zachowanych do dziś 150 jego pismach można znaleźć wybitne jak na owe czasy osiągnięcia w wielu dziedzinach: w poglądach medycznych rozwinął, uporządkował i upowszechnił dzieła Hipokratesa; jako pierwszy stwierdził, że forma podawania leków wpływa na ich skuteczność; niektóre z wprowadzonych przez niego terminów z patologii są używane do dziś; wprowadził wiele nowych środków leczniczych, systematyzując receptury ich sporządzania; na jego przepisach opierała się niemal cała terapia przez następne 15 wieków. W poglądach filozoficznych łączył koncepcje Platona, stoików i Arystotelesa. W logice przypisuje mu się wydzielenie czwartej figury syllogistycznej i wysunięcie postulatu nadania logice postaci aksjomatycznej na wzór geometrii.

soków. W rozprawie *De temperamentis* jako pierwszy użył słowa „temperament” w znaczeniu, które nadają mu psychologowie. Wśród wyróżnionych i opisanych dziewięciu temperamentów do dziś korzysta się z opisów czterech z nich:

- sangwinik (łac. *sanguis* – krew),
- choleryk (gr. *chole* – żółć),
- melancholik (gr. *melas chole* – czarna żółć),
- flegmatyk (gr. *phlegma* – flegma).

**Czasy nowożytny.** Koncepcja Hipokratesa-Galena, do której nawiązywało wielu badaczy, przez wieki ulegała licznym modyfikacjom. Wspólne dla nich wszystkich jest odnoszenie źródeł temperamentu do układu hormonalnego lub nerwowego i bazowanie na czterech temperamentach na wzór czterech żywiołów Empedoklesa. Zmodyfikowaną charakterystykę tej klasycznej typologii temperamentów przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Zmodyfikowana charakterystyka temperamentów Hipokratesa-Galena

Cechy psychomotoryczne	Temperamenty			
	sangwinik	melancholik	choleryk	flegmatyk
1. Zabarwienie emocjonalne (życie uczuciowe)	wesoły	smutny	rozdrażniony, wybuchowy	zrównowagony, stały
2. Cechy formalne przeżyć psychicznych <ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwość powstawania</li> <li>• siła</li> <li>• głębokość</li> <li>• czas trwania</li> <li>• przebieg</li> </ul>	duża słabe płynne, nietrwałe nieregularny	mała silne głębokie trwałe regularny	duża silne głębokie trwałe nieregularny	mała słabe częściowo głębokie częściowo trwałe regularny
3. Sposób reagowania (wykonywania ruchów) <ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkość</li> <li>• siła</li> <li>• czas trwania</li> <li>• zakres</li> <li>• przebieg</li> </ul>	szybko silne płynne, nietrwałe duży nieregularny	powoli słabe trwałe mały regularny	szybko silne aktywnie, trwałe duży nieregularny	powoli słabe, biernie trwałe mały regularny

Źródło: [64, s. 10].

## 2.1.2. WYBRANE TYPOLOGIE TEMPERAMENTU

Spośród licznych koncepcji typologii temperamentu wybrano tu tylko niektóre, z punktu widzenia dwóch kryteriów: a) najbardziej charakterystyczne dla danego okresu, b) dające możliwość „przełożenia” ujęć ogólnych na realne procesy działań zespołowych.

**Typologie konstytucjonalne**<sup>3</sup>. Dotyczą wszystkich dziedzicznych lub wrodzonych cech anatomicznych, fizjologicznych i psychicznych jednostki. Do najpopularniejszych należą:

### I. Typologia E. Kretschmera

Podstawowa teza tej teorii oparta jest na założeniu, że ludzie normalni<sup>4</sup> o danym typie budowy ciała mają określone właściwości psychiczne i skłonności do chorób psychicznych. Wydzielił on cztery typy budowy ciała:

**L e p t o s o m a t y k** (gr. *leptos* – wąty, *soma* – ciało) – człowiek o wątej budowie ciała, wysoki, chudy, o szczupłych ramionach, chudych i długich nogach, długim i wąskim nosie.

**P y k n i k** (gr. *pyknos*) – jednostka otyła, o krótkiej szyi, okrągłej, często łysej głowie, szerokiej twarzy, dużym brzuchu.

**A t l e t y k** (gr. *athlon* – zapasy, walka) – typ umięśniony, o silnej budowie, wysokim lub średnim wzroście, wąskich biodrach, wydatnych kościach policzkowych i często wystającej szczęce dolnej.

**D y s p l a s t y k** (gr. *dys* – źle, *plastos* – ukształtowany), to człowiek o nieregularnej, bezkształtnej budowie. Duża część w tej grupie to ludzie o zaburzonej regulacji hormonalnej – typy eunuchoidalne, infantylne itp.

Odpowiednio do budowy ciała Kretschmer wydzielił trzy typy psychiczne, które nazwał temperamentami. Są to:

**P s y c h e s t e z j a** – wrażliwość psychiczna na bodźce oscylująca między wrażliwością nadmierną i obniżoną.

**N a s t r ó j** – przejawia się w zabarwieniu uczuciowym przeżyć psychicznych. Zabarwienie to waha się w granicach: przyjemne (wesołe), przykre (smutne).

<sup>3</sup> Wiązą one cechy temperamentu z budową ciała. Należały w pierwszej połowie XX wieku do najpopularniejszych w psychologii temperamentu.

<sup>4</sup> Przez kategorię „ludzi normalnych” rozumie się wszystkich prócz tych, którzy nie z własnej winy (uposłedzenie przez naturę lub innych ludzi) lub z własnej (sprzeniewierzenie się prawom, normom czy obyczajom) nie mogą uczestniczyć w pełni życia społecznego.



**P s y c h o m o t o r y k a** – dotyczy ogólnego tempa ruchów (ruchliwy – ociężały), jak też specjalnych sposobów poruszania się (np. sztywny, porywczy, energiczny, płynny).

Wyodrębnione typy temperamentów Kretschmer charakteryzuje następująco:

**S c h i z o t y m i k** (od schizofrenii) to człowiek o budowie leptosomatycznej. W przypadku choroby psychicznej, większość ludzi z tej grupy ma skłonność do schizofrenii. Są to typy zamknięte w sobie (autyzm), mało towarzyskie. Trudno dostosowują się do otoczenia i są skłonne do abstrakcji.

**C y k l o t y m i k** (od psychozy cyklicznej): odpowiada mu typ pykniczny. W pewnym sensie jest odwrotnością schizotypika. Towarzyski, pod względem przeżyć emocjonalnych oscyluje między radością a smutkiem. Łatwo nawiązuje towarzyskie kontakty, a w poglądach jest raczej realistą.

**I k s o t y m i k** (gr. *ixos* – lepki): ma budowę atletyczną. Umiarkowany w gestach i mimice sprawia wrażenie spokojnego i mało wrażliwego. Cechuje go mała plastyczność umysłu, sumiennosc i drobiazgowosc. Są to ludzie skłonni do zachorowania na padaczkę.

Według tej teorii zarówno typ temperamentu, jak i typ budowy ciała uwarunkowane są chemizmem krwi, a więc zależą od pewnych właściwości układu hormonalnego.

### II. Typologia W.H. Sheldona

Twórca tej teorii, skonstruowanej w latach 40. XX wieku jako zwolennik konstytucjonalizmu w pewnym sensie kontynuuje prace Kretschmera. Ponieważ nie udało mu się wykryć zasadniczych typów budowy ciała na podstawie badań antropometrycznych, zastosował do tego celu technikę fotograficzną. Badane osoby fotografowano w pozycji standardowej z trzech stron – *en face*, z boku i z tyłu. Nie udało się jednak uzyskanych czterech tysięcy fotografii ułożyć w jeden uporządkowany szereg. Sheldon przyjął więc trzy różne istniejące, według niego, składniki budowy ciała, razem tworzące tzw. *s o m a t o t y p*. Nawiązując do embriologii nazywa je:

**E n d o m o r f i a** (z warstwy endomorficznej tworzą się narządy wewnętrzne). Silny rozwój narządów wewnętrznych, układ mięśniowy oraz kostny słabe i nierozwinięte. Zaznaczony wyraźnie nadmiar tkanki tłuszczowej.

**M e z o m o r f i a** (z mezodermy pochodzi tkanka mięśniowa). Tu układ mięśniowy jest dobrze rozwinięty, naczynia krwionośne duże, skóra gruba

i porowata. Ludzie ci posiadają wyprostowaną i krzepką budowę, w przeciwieństwie do miękkiej i kulistej w endomorfii.

**E k t o m o r f i a** (z ektodermy rozwija się skóra i tkanka nerwowa). Takich ludzi charakteryzuje stosunkowo słaby rozwój narządów wewnętrznych oraz słaba budowa ciała. Mają kończyny długie, szczupłe i słabo umięśnione o delikatnym układzie kostnym. W stosunku do całej masy ciała ektomorfia odznacza się tu dużą powierzchnią czołową.

Stosując siedmiostopniową skalę, Sheldon wyróżnił cztery somatotypy (zasadnicze typy budowy):

$7 - 1 - 1 =$  typ endomorficzny;

$1 - 7 - 1 =$  typ mezomorficzny;

$1 - 1 - 7 =$  typ ektomorficzny;

$4 - 4 - 4 =$  typ mieszany.

Stwierdzając związek między budową ciała a temperamentem, Sheldon nie próbuje jednak wyjaśniać jego przyczyn. Powołuje się tylko na powszechność występujących w tym względzie sądów, co, jak wiadomo, nie może być argumentem na potwierdzenie ich prawdziwości. Z drugiej strony jednak, co już podkreślałem w tej pracy, brak dowodu na istnienie jakiegoś zjawiska nie jest dowodem na jego nieistnienie.

### III. Genetyczna typologia temperamentu K. Conrada

Teorię tę po raz pierwszy przedstawił psychiatra niemiecki K. Conrad w 1942 r. W pracy *Der Konstitutionstypus*, wychodząc od krytyki poglądów Sheldona (niewyjaśnienie związków między budową ciała a typem temperamentu) i Kretschmera (wyjaśnianie w sposób niezadowolający). Według Conrada budowę ciała i typ osobowości można sprowadzić do wspólnego mianownika, którym są geny<sup>5</sup>. Genetyczny sposób myślenia każe widzieć we wszystkich zjawiskach podział dwubiegunowy (bipolarny), każda bowiem zmienność w genetyce da się wyjaśnić w tym schemacie. Budowa ciała zmienia się w ontogenezie (rozwoju osobniczym) organizmu od zapłodnienia jaja aż do końca życia. Zmiany w proporcji ciała Conrad przyjmuje za tzw. *z m i e n n e p i e r w o t n e*. Nawią-

<sup>5</sup> Genom człowieka powstaje z połączenia genomów matki i ojca. Dwie jego części są wolne od materiału genetycznego partnera rozrodczego: DNA (kwas dezoksyrybonukleinowy jest składnikiem jądra każdej komórki. Decyduje nie tylko o kolorze naszych oczu czy rysach twarzy, ale także zawiera ślady wszystkich naszych przodków) w chromosomie Y, przekazywanym z ojca na syna, i DNA mitochondrialne przekazywane wyłącznie przez matkę niezależnie od płci potomstwa. W wyniku pomyłek w powielaniu materiału genetycznego (mutacji) powstają markery będące sekwencjami nukleotydów (podstawowych składników kwasów nukleinowych) i służące za genealogiczne drogowskazy.

zując do koncepcji Kretschmera, umieszcza te zmiany na osi, której jeden biegun to *l e p t o m o r f i a*, drugi to *p y k n o m o r f i a*. Jeśli idzie o proporcje ciała (dotyczy to głównie stosunku głowy do całego tułowia), leptomorfik różni się od pyknomorfika głównie tym, że głowa osiąga na osi zmian proporcji ciała taki punkt, do którego nigdy nie dochodzi pyknomorfik. Nie ma to jednak nic wspólnego z opóźnieniem czy zatrzymaniem w rozwoju w sensie patologicznym (chorobowym, nienormalnym). Rozróżnia się tu rozwój *k o n s e r w a t y w n y* oraz *p r o p u l s y w n y*. Pierwszy jest charakterystyczny dla pyknomorfika, podobnie jak dla dziecka, którego budowę cechuje duża głowa w stosunku do reszty tułowia. Leptomorfik zaś odznacza się rozwojem propulsywnym (mała głowa w porównaniu z resztą tułowia). Zmiennym pierwotnym, które charakteryzują proporcje ciała, Conrad przyporządkowuje:

Z m i e n n e p i e r w o t n e cechujące psychikę człowieka. Wprowadza mianowicie zapożyczone od Kretschmera pojęcie schizotypika (odpowiada leptomorfii) i cyklotypika (typ o budowie pyknomorficznej). Pod względem charakterystyki życia psychicznego cyklotypik różni się od schizotypika tym, czym dziecko od dorosłego człowieka. W konstruowaniu tych charakterystyk Conrad uwzględnił takie cechy jak: sposób ujmowania zjawisk, sposób myślenia, skłonność do ejdetyzmu<sup>6</sup>, psychomotoryka, emocje i procesy wolicjonalne.

Z m i e n n e w t ó r n e, umieszczone na dwóch biegunach jednego wymiaru: hipoplazja oraz *h i p e r p l a z j a*. Zmienne wtórne w swej ekstremalnej postaci stanowią patologie. Przy hiperplazji na przykład (porównanej tu z kretschmerowskim typem atletycznym) może wystąpić choroba zwana akromegalią. Polega ona na nadmiernym wzroście pewnych części ciała, szczególnie kończyn i twarzy. Przy hipoplazji (występującej jaskrawo u kretschmerowskiego asteniika) odwrotnie: dochodzi do niedorozwoju pewnych części ciała (w tym głównie kończyn górnych i całego tułowia). Dociekając istoty związku między budową ciała a strukturą temperamentu, Conrad opierał się na następującym rozumowaniu: „każdemu zjawisku psychicznemu odpowiada określone zjawisko fizyczne, a każdej zmianie w budowie ciała odpowiadają przekształcenia w strukturze psychicznej [...] oba te zjawiska są ogniwami oddzielnych łańcuchów – genów, a wyzwalanie poszczególnych ogniw tych łańcuchów przebiega

<sup>6</sup> Ejdetyzm (gr. *eideikos* – znający, wiedzący) to zdolność (właściwa przeważnie dzieciom) odtwarzania rzeczy krótko przedtem oglądanych albo zasłyszanych z dokładnością znacznie przekraczającą zwyczajne przypomnienie sobie i w sposób zdradzający obecność jakiegoś specjalnego uzdolnienia.

równoległe. [...] psychika noworodka nie stanowi *tabula rasa*, tak jak to twierdzą behawioryści. Jest ona raczej tablicą konserwatywnie lub progresywnie zdeterminowaną. [...] z genami związana jest nie tylko formalna strona życia psychicznego, lecz także jego treść” [64, s. 20].

Przeprowadzając krytyczną analizę typologii konstytucjonalnych, J. Strelau stawia im następujące zarzuty [*ibidem*, s. 21]:

- nie doceniają one, aprzeważnie wręcz ignorują rolę środowiska i warunków społecznych w kształtowaniu cech psychicznych jednostki, u której związek organizmu z życiem psychicznym ma co prawda miejsce zawsze w jakimś środowisku, ale rola tego środowiska sprowadza się jedynie do wyzwalania stanów i właściwości psychicznych, które zostały z góry zaprogramowane;
- nie można przyjąć za dziedziczne takich postaw jak: skłonność do kosmopolityzmu czy internacjonalizmu, tolerancja czy brak litości, upodobanie w ceremoniach towarzyskich itp. Są to cechy powstające na podłożu określonych właściwości anatomiczno-fizjologicznych jednostki, kształtują się pod wpływem oddziaływań wychowawczych i społecznych; wyraża się to w tym, że jednostki posiadające takie same właściwości (bliźnięta jednojajowe wychowywane od początku w odmiennym środowisku) będą się różnić pod względem tych cech, natomiast u osób różniących się zadatkami anatomiczno-fizjologicznymi, można poprzez oddziaływania wychowawcze cechy takie wykształcić w identycznej lub zbliżonej wartości;
- typologie te to przede wszystkim typologie ludzi chorych, przebywających w warunkach anormalnych, przenoszenie więc prawidłowości ustalonych na podstawie takiej grupy na populację ludzi zdrowych jest nieuzasadnione.

I wreszcie argument rozstrzygający: istnienia zbieżności między budową ciała a określonymi właściwościami temperamentu nie można przyjąć za udowodnione; ponadto ujawniono, że wiele danych zebranych przez zwolenników teorii konstytucjonalnych uzyskano i zestawiono tendencyjnie tak, by potwierdzały słuszność teoretycznych założeń.

Typologie funkcjonalne. Dotyczą zależności przebiegu procesów psychicznych i zachowania człowieka od czynności układu nerwowego, który spełnia w organizmie rolę dominującą i kierowniczą. Koncepcję tych zależności przedstawił I.P. Pawłow, opierając się na badaniach przeprowadzonych na psach. Współpracownicy Pawłowa – A.G. Iwanow-Smoleński i N.I. Krasnogorski podjęli próbę adaptacji tej typologii do badań nad dziećmi<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Opisane w pracy: J. Strelau *Różnice indywidualne. Zagadnienia ogólne*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1975, s. 679–700.

#### IV. Typologia układu nerwowego I.P. Pawłowa

Całkowicie odmienną od znanych dotychczas typologię temperamentu skonstruował fizjolog leningradzki, laureat Nagrody Nobla (1904 r.) Iwan P. Pawłow. U podstaw jego teorii leży założenie, że zachowanie zarówno człowieka, jak i zwierząt wyższych zależy głównie od czynności ośrodkowego układu nerwowego, a w przebiegu tych czynności występują znaczne różnice indywidualne. Źródłem ich są:

**S i ł a p r o c e s u p o b u d z e n i a** jako najważniejsza właściwość układu nerwowego. Stanowi ona zdolność komórki nerwowej do pracy i przejawia się w wytrzymywaniu silnego pobudzenia bez przechodzenia w stan hamowania ochronnego. Siłę tę Pawłow rozumie nie jako stan układu nerwowego, ale jego właściwość. Zależy ona od: 1. Siły bodźca wywołującego dane pobudzenie. 2. Aktualnego stanu kory mózgowej, tj. poziomu aktywacji. 3. Właściwości układu nerwowego, determinującej różnice indywidualne w wielkości procesu pobudzenia, wywołanego przez bodziec o tej samej sile i na tle tego samego poziomu aktywacji.

**S i ł a p r o c e s u h a m o w a n i a** odgrywa u Pawłowa rolę raczej drugorzędną. Stanowi funkcjonalną wydolność układu nerwowego w zakresie hamowania, przy czym idzie tu o hamowanie warunkowe, wyuczone. Przejawia się wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z zakazami, z powstrzymywaniem się od pewnych czynności czy też z koniecznością odraczenia reakcji. Adekwatność reakcji jednostki w takich sytuacjach świadczy o wydolności układu nerwowego w zakresie hamowania i o sile procesu hamowania.

**R ó w n o w a g a p r o c e s ó w n e r w o w y c h** to właściwość określająca stosunek między siłą procesu pobudzania i siłą procesu hamowania. W zależności od dominacji którejś z tych sił nad drugą mamy do czynienia z jednostką zrównoważoną bądź niezrównoważoną.

**R u c h l i w o ś ć p r o c e s ó w n e r w o w y c h.** Przejawia się w zdolności do zmiany zachowania się odpowiednio do zmieniających się bodźców. Czyli miarą tej cechy układu nerwowego jest szybkość przechodzenia od jednej czynności do drugiej, od stanu biernego w stan czynny i przeciwnie.

W wyniku kombinacji przedstawionych właściwości układu nerwowego otrzymujemy tzw. t y p u k ł a d u n e r w o w e g o. Pawłow rozróżnia słaby i silny typ tego układu, ale dalszego podziału dokonuje tylko w odniesieniu do typów silnych.

Cztery wydzielone przez niego typy układu nerwowego odpowiadają starożytnej klasyfikacji temperamentów Hipokratesa-Galena.

Charakterystyka wydzielonych przez Pawłowa typów układu nerwowego:

1. Typ zrównoważony, ruchliwy – sangwinik. Ten typ odznacza się dużą siłą procesów nerwowych, ich równowagą i dużą ruchliwością. Sangwinik to człowiek szybki o dużej odporności na trudne warunki życia.
2. Typ silny, zrównoważony, powolny – flegmatyk. Ten układ nerwowy cechuje również duża siła i równowaga procesów nerwowych, ale mała ruchliwość. Pod tym względem jest przeciwieństwem sangwinika, ale tak jak i on jest odporny na silne i długotrwałe bodźce.
3. Typ silny, zrównoważony, z przewagą pobudzenia – choleryk. Tu układ nerwowy charakteryzuje, obok dużej siły, przewaga pobudzenia nad hamowaniem. Człowiek taki odznacza się dużą energią życiową przy jednoczesnym braku opanowania.
4. Typ słaby – melancholik. U ludzi takich występuje zarówno słaby proces pobudzania, jak i hamowania. Są mało odporni tak na bodźce dodatnie, jak i hamujące. Długotrwałe oddziaływanie silnych bodźców, tak pobudzających, jak i hamujących, może być źródłem różnego rodzaju zaburzeń w zachowaniu.

Według Pawłowa „typ układu nerwowego jest w r o d z o n y i stosunkowo mało podatny na zmiany pod wpływem oddziaływań środowiskowych i wychowawczych” [64, s. 25]. Jak widać, stanowisko takie pokrywa się z krytykowanym powyżej poglądem na ten temat, reprezentowanym przez zwolenników teorii konstytucjonalnych. Kwalifikacja wychowania (dom, szkoła, praca), edukacji (dom, szkoła, praca, samokształcenie) i szeroko pojętego środowiska (grupy, zespoły, układy towarzyskie) do grupy czynników mało istotnych wydaje się nieuzasadniona. Bez trudu możemy podać przykłady osób umiejscowionych w powyższej klasyfikacji w grupie „niezrównoważonych” (z przewagą pobudzenia nad hamowaniem, gwałtownych i wybuchowych), pełniących z powodzeniem funkcje kierowców pojazdów, która to czynność wymaga przecież cech odwrotnych.

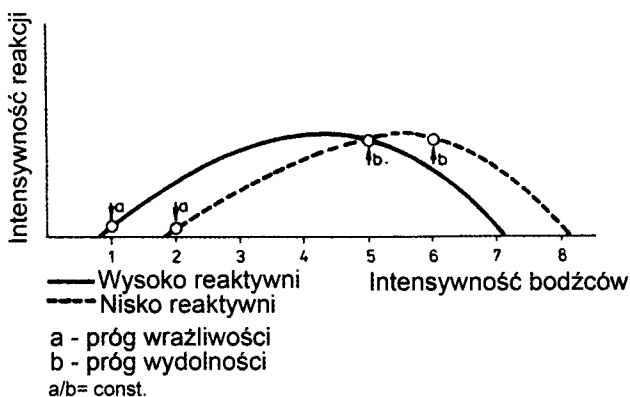
### **Regulacyjna teoria temperamentu**

Wyrosła ona z koncepcji Pawłowa, twórczo zmodyfikowanej przez polskich psychologów T. Tomaszewskiego, J. Strelaua i współpracowników [64, s. 62–79]. W teorii tej wyodrębniono dwa podstawowe poziomy, na których przejawia się temperament:

1. Poziom energetyczny, w skład którego wchodzi cechy odpowiedzialne za gromadzenie i rozładowywanie zmagazynowanej energii. Za podstawowe uważa się:

**R e a k t y w n o ś ć.** To cecha temperamentu przejawiająca się we względnie stałej i charakterystycznej dla danej jednostki wielkości (intensywności) reakcji. Osoby usytuowane na skrajnych pozycjach wymiaru reaktywności określa się tu jako wysoko i nisko reaktywne. Pierwsze charakteryzuje duża wrażliwość i obniżona wydolność. Jest to spowodowane tym, że mechanizm fizjologiczny w z m a c n i a u nich stymulację. Działające bodźce wywołują wówczas większe (bardziej intensywne) reakcje niż u osób nisko reaktywnych.

U osób nisko reaktywnych występuje obniżona wrażliwość oraz duża wydolność. Stanowi to wynik tego, że mechanizm fizjologiczny t ł u m i u nich stymulację. Stąd też ich reakcje na bodźce są mniejsze lub mniej intensywne niż u osób wysoko reaktywnych (rys. 7).



Rysunek 7. Model intensywności (wielkości) reakcji u jednostek wysoko i nisko reaktywnych

Źródło: [64, s. 65].

**A k t y w n o ś ć.** Cecha temperamentu, która przejawia się w liczbie i zakresie podejmowanych działań o określonej wartości stymulacyjnej. Za jej pośrednictwem jednostka reguluje właściwe sobie i zdeterminowane poziomem reaktywności zapotrzebowanie na stymulację. Aktywność jako b e z p o ś r e d n i e źródło stymulacji występuje co najmniej w trzech znaczeniach: 1. Jednostka, podejmując aktywność motoryczną, pobudza receptory układu mięśniowo-kost-

nego i pobudzenie to jest przekazywane do wyższych ośrodków nerwowych. 2. Czynności same w sobie mają określoną wartość stymulacyjną, charakteryzują się one bowiem określonym zabarwieniem emocjonalnym. Stan emocjonalny, jaki towarzyszy danej aktywności, stanowi czynnik podwyższający poziom aktywacji. Aktywność staje się więc źródłem stymulacji na tyle, na ile generuje określone emocje. 3. Również stopień złożoności i trudności wykonywanej czynności, na której skoncentrowana jest aktywność jednostki, może być źródłem stymulacji. Im czynność jest trudniejsza i bardziej złożona, tym wartość stymulacyjna jest większa. Aktywność może także występować jako p o s r e d n i e źródło stymulacji. Wówczas zależność między poziomem reaktywności a aktywnością zaciera się. Istota jej polega wtedy na tym, że pełni ona funkcję „organizatora” stymulacji zewnętrznej. Człowiek może wychodzić naprzeciw (poszukiwać) tej stymulacji, ale może też jej unikać. Stwierdzono, że jednostki wysoko reaktywne charakteryzują się a k t y w n o ś c i ą u n i k a n i a stymulacji, podczas gdy jednostki nisko reaktywne charakteryzuje a k t y w n o ś ć p o s z u k i w a n i a stymulacji. Przypuszcza się, że we wczesnej ontogenezie aktywność pełniąca funkcję regulatora stymulacji występuje jako efekt funkcjonowania fizjologicznych mechanizmów reaktywności, jest więc niespecyficzna. W specyficznych formach działania przejawia się dopiero pod wpływem uczenia się i socjalizacji. Podstawę efektywnego działania przeciętnego człowieka stanowi jego poziom reaktywności. Poziom aktywacji zmienia się wraz ze zmianą (modyfikacją) wykonywanych zadań, co wymusza zmianę niezbędnej ilości stymulacji. Sztuczna zmiana poziomu stymulacji, np. Wskutek nadużywania rozmaitych środków (w tym leków), bądź silny stres<sup>8</sup> prowadzą do niebezpiecznej dla organizmu dysproporcji między tymi czynnikami; jeśli występuje nadmiar stymulacji, motywacja sprowadza się do ograniczenia jej dopływu ze środowiska bądź do ograniczenia własnej aktywności. Natomiast stymulacja na zbyt niskim poziomie wymusza takie formy aktywności, które pozwalają jej zbliżyć się do optimum (np. słuchanie radia

<sup>8</sup> Słowa „stres” używamy bardzo często, ale bardzo rzadko ze zrozumieniem jego sensu. a jest on niezwykle głęboki. W klinice onkologicznej Uniwersytetu w Monachium zbadano i udokumentowano 15 000 przypadków raka i w każdym z nich znaleziono następujące charakterystyczne cechy: 1) każda postać raka oraz będące jego pochodną choroby, mają związek bezpośredni z poważnymi, dramatycznie ostrymi i izolującymi, szokowo-konfliktowymi przeżyciami, które manifestują się jednocześnie na poziomach: psychicznym, mózgowym i organowym. 2) każdy konflikt psychiczny powoduje powstanie ogniska chorobowego w mózgu i zostaje przeniesiony do jakiegoś organu, 3) przebieg konfliktu psychicznego pozostaje w ścisłym związku z rozwojem ogniska choroby w mózgu, a następnie w danym organie. Stopień ostrości choroby może zależeć od innych psychologicznych, energetycznych i pokarmowych czynników, ale jej natura i lokalizacja są zawsze determinowane przez istotę szoku doznanego w wyniku konfliktu (interesujące informacje na ten temat: W. Last, *The New Medicine of dr Hamer*, <http://zurbean.net.au/~wlast> [2000]).



w czasie uczenia się). Natomiast w sytuacjach, kiedy osoba nie umie, bądź nie jest w stanie podjąć działań pozwalających utrzymać właściwy poziom stymulacji, konieczne są zmiany na poziomie fizjologicznym, bowiem źródłem tych dysproporcji mogą być istotne zmiany chorobowe organizmu.

Jednym z istotnych – a na ogół nie branych w dostateczny sposób pod uwagę – źródeł stresu jest *zmęczenie*. Badania przeprowadzone w krajach UE wykazują, że 29 procent osób czynnych zawodowo pracuje stale pod presją czasu. 23 procent czuje się już tak wyczerpane, że nie ma siły na życie prywatne. Na to, jak ważne jest zrównoważenie obu tych sfer, zwraca się coraz częściej uwagę. Przesłanie: *chrońmy się przed chronicznym przemęczeniem, dotyczy nie tylko pojedynczych osób, ale również całych organizacji, na których spoczywa odpowiedzialność za zdrowie psychiczne ich pracowników*. Oto jedna z opinii, wyrażona przez Hansa-Petera Ungera, naczelnego lekarza Oddziału Psychiatrii i Psychoterapii Kliniki Asklepios w Hamburgu, w wywiadzie udzielonym 15 XI 2005 „Süddeutsche Zeitung”:

### **S.Z.: Czy praca wpędza w choroby?**

**Hans-Peter Unger:** w niektórych sytuacjach tak. Ten, kto koncentruje się wyłącznie na swoim życiu zawodowym, zaniedbuje rodzinę, przyjaciół i relaks albo przez dłuższy czas przeciąża się pracą ponad siły, w pewnym momencie zacznie się czuć zestresowany i wyczerpany. I jeśli mimo to będzie harował dalej, wpędzi się w kryzys psychiczny.

### **S. Z.: Niektórym ludziom, jak się wydaje, nie szkodzi ani 14-godzinny dzień pracy, ani stale zawałone papierami biurko. Jak to się dzieje, że lepiej od innych radzą sobie oni ze stresem?**

H.- P. U.: Stres jest czymś w najwyższym stopniu subiektywnym. To, jak ktoś daje sobie radę z obciążeniem, zależy od wielu indywidualnych czynników, do których należą geny, osobowość, wykształcenie i doświadczenie. Im bardziej też pozostajemy w harmonii z samymi sobą, potrafimy cenić siebie i swoje życie prywatne, tym odporniejsi jesteśmy na stres. Temu natomiast, kto swoje poczucie wartości czerpie głównie z pracy, grozi silna frustracja, gdy w jego życiu zawodowym nastąpią niekorzystne zmiany.

### **S. Z.: Czy perfekjoniści są szczególnie podatni na stres?**

H. – P.U.: Tak, podobnie jak osoby bardzo ambitne i zorientowane na osiągnięcie celów oraz te, które cechuje silne poczucie odpowiedzialności.

### **S. Z.: Ale to właściwie nie jest nic złego.**

H.- P. U.: Nie, ale jeśli ich poczucie własnej wartości w zbyt dużym stopniu zależy od uznania ze strony innych, zaczyna im brakować elastyczności. Nawet w sytuacjach, gdy mają szczególnie dużo pracy, nie potrafią czasem wykonać jakiegoś zadania tylko jako tako, a nie doskonale jak zwykle.

**S. Z.: I jakie są tego skutki?**

H.- P. U.: Depresje powodowane przewlekłym stresem z reguły rozwijają się przez wiele lat. Często zaczynają się od objawów fizycznych, takich jak bóle pleców czy żołądka, napięcie mięśni, doznawanie złudzeń słuchowych (szumy, brzęczenia) lub podwyższona podatność na infekcje. Większość z nas zna owe pierwsze oznaki wyczerpania. Z reguły znikają one po dłuższym urlopie lub zmianie sytuacji w pracy. Gdy jednak przemęczony osobnik ze względu na indywidualną konstytucję organizmu i nadmierne obciążenie pracą zsuwa się do drugiej fazy spirali wyczerpania, zaczyna cierpieć na zaburzenia snu i brak koncentracji, jest ciągle zmęczony lub rozdrażniony. Prawie wszyscy reagują na te fizyczne symptomy przeciążenia jeszcze większą ilością pracy – i zjeżdżają do trzeciej fazy spirali: depresji. Dlatego tak ważne jest, by dostrzegać już te pierwsze sygnały ostrzegawcze wysyłane przez ciało i przeciwdziałać dalszym niekorzystnym zjawiskom, stosując przerwy na odpoczynek.

**S. Z.: Ale najwyraźniej nie zawsze się to udaje. Może pan wytłumaczyć, dlaczego?**

H. P. U.: Czasami na skutek utrzymującego się obciążenia pracą tracimy wycucie naszych osobistych potrzeb i biorytmów. Ale nawet gdy je znamy, pewne objawy powinny skłonić nas do większej troski o siebie i dokonania w naszym życiu pewnych minimalnych zmian.

**S.- Z.: Na przykład?**

H.- P. U.: Gdy tylko zaczynamy myśleć: „Jeszcze muszę zrobić to i tamto, i to także”, powinniśmy koniecznie zatrzymać się, stanąć niejako obok siebie i zadać sobie pytanie: „Czy patrząc realnie, jest to do zrobienia w moim czasie pracy?” Jeśli nie, kolejne pytanie powinno brzmieć: „Czy rzeczywiście chcę podjąć się wykonania tego zadania?”. Chodzi o to, gdzie i jak wyznaczamy granice sobie samym.

Coraz więcej organizacji, dostrzegając niebezpieczeństwa wynikające ze zjawiska przemęczenia, podejmuje rozmaite działania ochronne, które można by określić mianem poszukiwania firmowego leku na stres, stanowiący kluczowy problem w wielu firmach, a którego głównym źródłem jest zmęczenie. Oto przykład niektórych rozwiązań francuskich:

### FIRMOWY LEK NA STRES

Jak wynika z niektórych badań, powodowane nim nieobecności i spadek produktywności pochłaniają od 2 do 3 procent bogactwa narodowego rocznie. Według badań przeprowadzonych we Francji, jeden Francuz na dwóch jest zestresowany. Co gorsza, ten problem ma katastrofalny wpływ na zdrowie i dotyka „20 procent naszych obywateli” – zauważa Patrick Légeron, psychiatra w szpitalu Sainte-Anne w Paryżu i dyrektor firmy doradczej pomagającej przedsiębiorstwom rozwiązywać problemy związane ze stresem pracowników. Wraz ze wzrostem zmęczenia narasta też stres w środowisku pracy. To przede wszystkim konsekwencja pędu za doskonałością. Dotąd wymagania, jakie były narzucane tylko kadrom kierowniczym, teraz ciążyą na wszystkich pracownikach. Nie mówiąc już o tym, że niepewność wynikająca ze zmian ekonomicznych również zagraża jakości życia. Według Légerona francuski management nie docenił roli indywidualnej pochwały. Z tego powodu pracownicy mają czasami poczucie, że wysiłek, który wkładają w pracę, nie jest wynagradzany. Mimo iż przyczyn stresu w pracy jest wiele, większość firm milczy na temat działań w celu jego zmniejszenia. A kiedy już o tym mówią, proponowane rozwiązania mogą się wydać przestarzałe albo powierzchowne. Firmy proponują na przykład leczenie objawów stresu poprzez masaż w pracy albo kursy relaksacyjne. Inne wyposażają pracowników w rozkładane do poziomu krzesła, dzięki którym ci mogą robić sobie kilkuminutowe sjesty. W większości przypadków to zwykły gadżet, ponieważ wielu pracowników pracuje w biurach typu *open-space*, więc trudno w takich przypadkach mówić o jakimkolwiek swobodnym wypoczynku. Są i takie przedsiębiorstwa, które organizują dla pracowników specjalną przestrzeń do odpoczynku – najczęściej w pobliżu automatów do kawy. Takie rozwiązania to jednak jeszcze rzadkość. Bardziej popularne są tradycyjne hale sportowe lub nawet baseny otwierane w budynkach przez duże firmy. Według Otille Duchen z Artineo, organizacji kształtującej warunki w biurach, nie jest to pomysł skuteczny, gdyż niektórzy pracownicy odmawiają jednak pokazywania się w kostiumach kąpielowych przed kolegami z pracy. Jedną z głównych przyczyn stresu jest brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Aby temu zaradzić, modne jest oferowanie pracownikom pomocy, która pozwala wyręczyć ich w niektórych obowiązkach domowych, jak na przykład odebranie ubrań z pralni, zrobienie zakupów, opieka nad dziećmi, kiedy przedłuży się jakieś zebranie. Istnieją tu jednak subtelne ograniczenia wchodzenia w sferę prywatną grożące popadnięciem firmy w model paternalistyczny. Na to niebezpieczeństwo szczególnie wyczulona jest firma Michelin, która długo była oskarżana o paternalizm. Wszelkie

inicjatywy są pożyteczne, jeśli są skoncentrowane na podstawowych potrzebach jednostek. Istnieją jednak pewne granice. Przedsiębiorstwo nie może mieszać się do prywatnego życia pracowników – wyjaśnia Dominique Tisser, szkoleniowiec w Michelin. Z kolei w La Poste kształci się pracowników w technikach relaksacyjnych po to, żeby mogli poradzić sobie z agresywnością niektórych klientów, a nawet nie tak rzadkimi atakami z bronią w rękę. Jednak walka ze stresem często stawia pod znakiem zapytania model organizacji całego przedsiębiorstwa. A niewiele z nich jest gotowych na taką ewolucję. W firmie Michelin temat stresu podejmuje się podczas szkolenia kandydatów na kierownicze stanowiska. W każdym przypadku zwraca się im uwagę, że zawsze powinni zadawać sobie pytanie, w jakim stanie są ich podwładni. Chodzi przede wszystkim o pokazanie, że istnieją pozytywne aspekty stresu, ale że są również granice, których nie wolno przekraczać. A rozwiązania, które można wprowadzić, są proste: zorganizować pracę tak, aby ulżyć osobie przeciążonej obowiązkami, odnowić zaufanie poprzez dialog, pozwolić na pewną elastyczność w organizacji czasu pracy, by pracownik mógł rozwiązać swój problem prywatny, albo po prostu nauczyć się mówić „dziękuję”.

Źródło: J. Morio, *Science et Technique*, „Le Monde”, 15 XII 2006.

### 2.1.3. CECHY TEMPERAMENTU A STYL DZIAŁANIA

Udział reaktywności jako biologicznie zdeterminowanej cechy temperamentu w regulacji adekwatnych reakcji na zmiany określa się jako raczej bierny. Aktywnym i dynamicznym regulatorem stymulacji zachowań jest natomiast aktywność. Dzięki odpowiedniemu jej poziomowi jednostka może nie dopuścić do stresu, który jest wynikiem braku równowagi pomiędzy wymogami otoczenia a możliwościami organizmu. Może ona zwiększać lub zmniejszać możliwości stymulacji środowiska bądź modyfikować poziom możliwości organizmu. Styl działania od dawna traktowano jako jedną z głównych charakterystyk temperamentu. Związek stylu działania z poziomem reaktywności stanowi od kilkunastu lat przedmiot badań polskich psychologów (np. T. Tomaszewski, J. Strelau, A. Elias, T. Klonowicz). Styl działania określa się jako typowy dla jednostki sposób wykonywania czynności. Kształtując się pod wpływem interakcji oddziaływań środowiska z poziomem reaktywności, stanowi rodzaj aktywności, za pomocą której jednostka reguluje swoje potrzeby w zakresie stymulacji. Podstawę do wyodrębnienia stylów działania stanowi struktura czynności celowych. Analizując strukturę czynności pod względem roli, jaką odgrywają poszczególne jej składniki w osiągnięciu wyników, dzieli



się poszczególne czynności na: z a s a d n i c z e oraz p o m o c n i c z e [64, s. 72]. Pierwsze to takie, które prowadzą bezpośrednio do osiągnięcia wyniku. Z punktu widzenia intensywności stymulacji są one niejako ochraniające bądź upraszczane przez czynności pomocnicze dzięki: modyfikacji warunków przebiegu czynności (czynności przygotowawczo-zakończeniowe), ustalaniu stopnia rozbieżności między wynikami uzyskanymi a oczekiwanymi (czynności kontrolne), modyfikacji samych czynności zasadniczych (czynności korekcyjne). W każdym działaniu istnieje pewien właściwy mu poziom ilości i rodzaju czynności pomocniczych. Nieosiągnięcie go bądź przekroczenie niesie z sobą ryzyko deformacji realizowanych procesów (trudności harmonizacji czynności, ich dublowanie, niejasne adresowanie poleceń wykonania itp.). W realizacji działań zorganizowanych odpowiada to różnym formom wpływu na zachowania wykonawców poszczególnych czynności i ich integrowania z punktu widzenia przyjętego celu (styl demokratyczny, autokratyczny, paternalistyczny, bierny itp.).

Autorzy podziału czynności (*ibidem*) na zasadnicze i pomocnicze wyodrębniają dwa podstawowe style działania: p r o s t o l i n i j n y oraz w s p o m a g a j ą c y. Pierwszy charakteryzuje przewaga czynności zasadniczych nad pomocniczymi lub też równowaga między nimi. Jako źródło dużej stymulacji styl ten jest typowy dla osób nisko reaktywnych. Drugi, odznaczający się przewagą czynności pomocniczych nad zasadniczymi, dominuje u osób wysoko reaktywnych. Osoby te, wykonując czynności pomocnicze, unikają napięć bądź sytuacji stresowych mogących obniżać efektywność działania czy wydajność. Ma to istotne znaczenie w sytuacjach życiowych, głównie w działalności szkolnej i zawodowej. W prezentowanej koncepcji, funkcjonalna analiza czynności nie jest jedynym kryterium wyodrębniania odpowiednich stylów działania. Inne wyróżnione kryterium to czynności c i ą g ł e oraz p r z e r y w a n e. Czynności ciągłe są zwykle wykonywane w sposób intensywny i przy wysokiej motywacji, prowadząc z reguły do zmęczenia. W porównaniu z czynnościami przerywanymi są źródłem większej stymulacji. Jednostki wysoko reaktywne wskutek swej wysokiej wrażliwości i niskiej wydolności mają tendencję do układania swojej pracy tak, aby zapewnić sobie więcej przerw w działaniu. Potrzeby takiej, z uwagi na dużą wydolność i małą wrażliwość, nie mają osoby nisko reaktywne. Można więc stwierdzić, że u osób wysoko reaktywnych dominują czynności przerywane nad ciągłymi, zaś osoby nisko reaktywne preferują ciągłe lub nie przejawiają żadnej preferencji. Struktura cza-

sowa czynności dotyczy działań jednorodnych, gdy tymczasem istnieje niekiedy potrzeba jednoczesnego wykonywania różnorodnych czynności. Zarówno czynności jednorodne, jak i różnorodne można analizować z punktu widzenia ich wartości stymulacyjnej. I tak osoby wysoko reaktywne przejawiają tendencję do częstych zmian czynności (przed osiągnięciem pożądanego wyniku), wśród których dominują czynności różnorodne. Powodem tego jest ich duża podatność na zmęczenie i niska wydolność. Natomiast jednostki nisko reaktywne nie przejawiają preferencji w tym zakresie bądź też dominują u nich czynności jednorodne. Syntetyczne ujęcie wyników badań tych związków przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Preferencje stylów działania u osób wysoko i nisko reaktywnych

Styl działania	Reaktywność: wysoka >; niska <, taka sama u obu typów =.
Przewaga czynności zasadniczych nad pomocniczymi (styl prostoliniijny)	<
Przewaga czynności pomocniczych nad zasadniczymi (styl wspomagający)	>
Tendencja do wykonywania czynności korekcyjnych w trakcie działania	>
Tendencja do wykonywania czynności korekcyjnych po wykonaniu zadania	=
Tendencja do wykonywania czynności kontrolnych	>
Preferencja czynności ciągłych	<
Preferencja czynności przerywanych	>
W czasie długotrwałego działania dominują czynności różnorodne nad jednorodnymi	>

Źródło: [64, s. 73].

Zależności między stylem działania a poziomem reaktywności badano w warunkach naturalnych i eksperymentalnych na podstawie czynności szkolnych, zabawowych i zawodowych u osób dorosłych i u dzieci<sup>9</sup>.

### 2.1.4. TEMPERAMENT A OSOBOWOŚĆ

Niezależnie od konkretnych rozwiązań w zakresie struktury i rozwoju osobowości, istnieje zgodność co do tego, że osobowość kształtuje się w działaniu. Na ogół traktuje się ją jako wynik działalności człowieka oraz produkt warunków społeczno-historycznych. Fakt, iż człowiek jest istotą biologiczną, należy rozumieć tak, że jego rozwój to wynik interakcji między czynnikami biologicznymi i społecznymi. Gdyby nawet przyjąć, że temperament to głównie wynik ewolucji biologicznej organizmu, a osobowość to produkt warunków społeczno-historycznych, to oba te czynniki – biologiczny i społeczny – pozostają ze sobą w ciągłej interakcji. Teoria osobowości nie zajmuje się obserwowalnymi właściwościami, jak wiek czy rasa, wewnętrznymi, ale nieobserwowalnymi stanami. Najpopularniejszymi szkołami teorii osobowości są te, które traktują osobowość w kategoriach *cech* albo *typów*. Można opisywać ludzi jako agresywnych, pogodnych, introwertywnych lub używać wielu innych przymiotników. Badacze ocenili, że istnieje ponad 18 000 określeń wprowadzonych ze sposobu, w jaki dana jednostka zazwyczaj się zachowuje. Istnieją rozmaite propozycje zredukowania tak dużych ilości informacji, a jedną z nich jest kategoryzacja. Polega ona na łączeniu pojedynczych cech z różnych części ich zestawienia w to, co nazwano *cechą wyłonioną*. W wyniku takich zabiegów ustalono pewną zgodność cech osobowości, którą nazwano „Wielką Piątką”. Zaliczają się tutaj: *neurotyzm*, *ekstrawersja*, *otwartość*, *łatwość współżycia* i *sumienność*. W kontekście działań zorganizowanych cechy te występują najczęściej. Z kolei wielu psychologów uważa, że najsilniejszy i najbardziej spójny związek z zachowaniem mają dwie cechy „Wielkiej Piątki”: neurotyzm i ekstrawersja. *Neurotyzm* najczęściej bywa wiązany z obszarem zachowań kójarzących się ze zdrowiem psychicznym i stresem. Ci, którzy uzyskują tu wysokie wyniki, na ogół charakteryzują się wyższym niepokojem i skłonnościami do depresji.

---

<sup>9</sup> Opisy tych badań i uzyskane w nich wyniki znajdzie Czytelnik w pracach: T. Klonowicz, *Reaktywność a funkcjonowanie człowieka w różnych warunkach stymulacyjnych*, Wrocław 1984; J. Strelau, *Rola temperamentu w rozwoju psychicznym*, Warszawa 1978; J. Strelau, *Temperament – osobowość – działanie*, Warszawa 1985.

*Ekstrawersja* to cecha ludzi poszukujących wrażeń, lubiących towarzystwo innych, asertywnych. Ponieważ zarówno ekstrawersja, jak i neurotyzm opierają się na ukrytych różnicach fizjologicznych, stąd wielu psychologów, w tym cytowani powyżej polscy naukowcy, uważa, że powinny być one traktowane jako czynniki temperamentalne, a nie cechy. Ale ekstrawersja i neurotyzm różnią się od siebie pod jednym, ważnym względem: stopniem, w jakim determinują zachowanie. „Generalnie ekstrawersja ma słabszy wpływ na zachowanie. Introwertycy np. mogą nauczyć się zachowywać w sposób właściwy ekstrawertykom, jeśli wymagają tego warunki. Introwertywny kierownik wie, jakich zachowań oczekuje się od niego na spotkaniach towarzyskich i może je opanować. Jego zachowanie nie będzie jednak tak »naturalne« jak zachowanie ekstrawertyka i zwłaszcza w początkowych fazach uczenia się można to rozpoznać” [43, s. 64]. Silniejszy wpływ na zachowanie wydaje się mieć neurotyzm. Właściwy mu niepokój i depresyjność są związane ze sposobem selektywnego reagowania na potencjalnie zagrażającą informację lub jej odtwarzanie. Ale i tu możliwe jest opanowanie technik, które pomogą zminimalizować szkodliwe efekty. Łącząc rezultaty wielu prac, badacze stwierdzili [*ibidem*], że efektywne w wielu sytuacjach i warunkach jest wykorzystanie miary prawości jako cechy wyłonionej z zestawu „Wielkiej Piątki”. Przewidują one poziom wykonywania zadań i pewne szkodliwe dla funkcjonujących zespołów zachowania jednostek, jak kradzieże, kłopoty z przestrzeganiem dyscypliny pracy i absencją. Korelacje z różnymi zachowaniami utrzymywały się w zakresie 0,29 do 0,40.

Rozpoczynając od cech, a następnie łącząc je, skonstruowano teorię typów osobowości. Najbardziej znanym jej przedstawicielem jest brytyjski psycholog Hans Eysenck. Zredukował on liczbę cech do trzech: ekstrawersji, introwersji i psychotyzmu. Psychotyzm jest częściej stosowany w celach klinicznych. Eysenck uważa, że cechy te są wzajemnie od siebie niezależne – to znaczy, że znajomość wyników jednej cechy nie pozwala przewidywać wyników innych. Rozdzielenie takie (zob. tabela 6) przypomina określenia opisów stosowane przez starożytnych Greków, którzy wyjaśniali osobowość na podstawie równowagi różnych indywidualnych fluidów fizycznych. I tak: choleryk miałby przewagę żółci, sangwinik – krwi, a melancholik – czarnej żółci. Nazwa „flegmatyk” zaś mówi sama za siebie. Z uwagi na słabą możliwość przewidywania zachowań związanych z pracą pojawiają się opinie sugerujące wątpliwości co do przydatności teorii osobowości. Są one argumentowane tym, że nasze zachowanie jest bardziej uwarunkowane sytuacją, w jakiej się znajdujemy, niż naszą osobowością. Stanowisko takie Mitchell i Larson wyrażają konkluzją: „wydaje się nie-



## 2. ENDOGENNE CZYNNIKI ZACHOWAŃ

prawdopodobne, by osobowość mogła stać się dominującą zmienną wyjaśniającą wszystkie, czy też większość zachowań w organizacjach”. Dodają jednak: „jest całkiem możliwe, że zostaną odkryte nowe warunki organizacyjne, w których osobowość będzie odgrywać ważną rolę” [64, s. 69].

Tabela 6. Typy osobowości wg H. Eysencka

INTROWERTYCY		NIESTALI INTROWERTYCY	
<p>STALI INTROWERTYCY</p> <p>Bierny Ostrożny Myślący Spokojny Kontrolujący się Godny zaufania Zrównoważony Wyciszony</p> <p style="text-align: right;">(Flegmatyk)</p>	<p style="text-align: left;">(Melancholik)</p> <p>Spokojny Nietowarzyski Z rezerwą Pesymistyczny Zachowujący przytomność Sztwywny Niespokojny Humorzysty</p>		
STALI	NIESTALI		
(Sangwinik)	(Choleryk)		
<p>STALI EKSTRAWERTYCY</p> <p>Władczy Nieostrożny Pełen życia Łatwy w kontakcie Łatwo reagujący Gadatliwy Rywalizujący Towarzyski</p>	<p>NIESTALI EKSTRAWERTYCY</p> <p>Wzruszający się Niespokojny Agresywny Łatwo ekscytujący się Zmienny Impulsywny Optymistyczny Aktywny</p>		
EKSTRAWERTYCY			

Źródło: [33, s. 67]

Jak wynika z powyższego opisu, trudno jest oddzielić temperament od osobowości. Dla pokazania wzajemnych związków i zależności między nimi, proponuje się wykorzystanie zidentyfikowanych cech [*ibidem*, s. 75], które je różnią:

1. Temperament to efekt ewolucji biologicznej. Osobowość zaś to przede wszystkim produkt warunków społeczno-historycznych.
2. Temperament jest cechą właściwą zarówno człowiekowi, jak i innej, wyżej zorganizowanej części przyrody (zwierzęta). Natomiast pojęcie osobowości rezerwuje się wyłącznie dla charakterystyki psychologicznej człowieka.
3. Anatomofizjologiczna podstawa temperamentu jest wrodzona i zmienia się w rozwoju ontogenetycznym. Człowiek, począwszy od urodzenia, aż do końca życia, ma zatem określony temperament. Osobowość kształtuje się w wyniku aktywności człowieka i jego interakcji ze środowiskiem społecznym. Wynika stąd, że osobowość jest wtórna w stosunku do temperamentu.
4. Temperament obejmuje głównie formalne cechy zachowań, które przejawiają się w różnego rodzaju reakcjach i czynnościach niezależnie od ich treści. Natomiast osobowość dotyczy głównie treściowej charakterystyki jednostek. Wyraża stosunek człowieka do siebie, do innych i do otaczającego go świata.

Cytowani powyżej polscy psychologowie zwracają uwagę na cztery typy zależności ilustrujące dobitnie bogactwo powiązań temperamentu z osobowością:

1. Cechy temperamentu jednostki, przejawiając się od pierwszych chwil życia, wpływają na zachowanie się otoczenia w stosunku do niej. „Powtarzające się sposoby zachowania i wpływy otoczenia uwarunkowane temperamentem dziecka wpływają na kształtowanie się jego osobowości. Tak więc temperament, który współwyznacza sposób postępowania z dzieckiem, wpływa na tworzenie się określonych struktur poznawczych i czynnościowych czy też na kształtowanie odpowiednich mechanizmów motywacyjnych. Wpływ ten ma charakter pośredni, ponieważ wymienione struktury osobowości zależą bezpośrednio od jakości i sposobu oddziaływań wychowawczych oraz od zachodzących w otoczeniu interakcji społecznych” [*ibidem*, s. 75].
2. Obiektywne cechy środowiska nabierają specyficznej wartości w zależności od temperamentu jednostki. „Tak np. osoba charakteryzująca się dużą wrażliwością i niską wydolnością będzie reagowała inaczej na te same trudności czy na zachowania innych osób aniżeli jednostka mało wrażliwa. [...] w zależności od nasilenia cech temperamentu wpływy otoczenia mogą być silniejsze lub słabsze, dłuższe lub krótsze, bardziej lub mniej trwałe itp., co w konsekwencji prowadzi do ukształtowania określonej struktury osobowości” [*ibidem*].



3. Jakakolwiek aktywność oraz dowolna sytuacja mogą być źródłem stymulacji. Ale w wyniku socjalizacji i w procesie uczenia się człowiek podejmuje takie sposoby zachowań, które zapewniają odpowiedni poziom aktywacji i są zgodne zarówno z jego specyficznymi oczekiwaniami, jak i z oczekiwaniami środowiska. „U człowieka, który w sposób stały preferuje określone sytuacje, jak też czynności będące wynikiem procesu uspołecznienia i pozostającego z nim w interakcji zapotrzebowania na stymulację, wytwarzają się z biegiem czasu pewne nawyki i stereotypy postępowania. Stereotypy te, generalizując się na różne sytuacje i zachowania, mogą się ukształtować w odpowiednie cechy czy struktury osobowości” [*ibidem*]. Stwierdzono np., że w grach hazardowych osoby wysoko reaktywne przejawiają bardziej postawę asekuranta niż ryzykanta, w przeciwieństwie do osób nisko reaktywnych, które nad prawdopodobieństwo wygranej przedkładają ryzyko. Wynika to stąd, że sytuacja hazardu wywołuje napięcie emocjonalne wzrastające stosownie do wielkości wygranej i wielkości ryzyka. Koncentrując się na innych sytuacjach niż gry hazardowe, poszukiwanie tak mocnych stymulacji staje się jednym z preferowanych sposobów osiągania jej właściwego dla danej jednostki poziomu, wpływając w sposób istotny na rozwój osobowości.

4. Przypuszcza się, że zależność między temperamentem i osobowością może być odwrotna, ale udowodnienie hipotezy o wpływie osobowości na temperament nastrecza nieprzezwyciężone jak dotąd trudności. „Wynika to m.in. z faktu, że osobowość jest wtórna w stosunku do temperamentu. Wymiary czy mechanizmy osobowości, niezależnie od swej treści i specyfiki, mogą pełnić rolę generatora stymulacji. Za przykład może tutaj służyć rozbieżność między »Ja« realnym i »Ja« idealnym. [...] stopień rozbieżności między »Ja« idealnym i »Ja« realnym koreluje z poziomem reaktywności. Określona cecha osobowości, będąc sama w sobie źródłem stymulacji, może wpływać na zachowanie jednostki w taki sposób, że będzie ona poszukiwała bądź unikała aktywności o określony ładunku stymulacyjnym ze względu na stymulację jakiej dostarczają jej schematy osobowościowe, ukształtowane w ontogenezie. [...] Możemy z pewną ostrożnością stwierdzić, że wymiary osobowości, jeżeli mają same w sobie określoną wartość stymulacyjną, mogą pośrednio wpływać na kształtowanie cech temperamentu” [*ibidem*].

Temperament jako wynik ewolucji biologicznej pozostaje zatem w określonych związkach z osobowością jako produktem warunków społeczno-hi-

storycznych. Jako pierwotny w stosunku do osobowości, pośrednio wpływa na jej rozwój. Jedną z cech przejawiania się osobowości człowieka, obecnie dającą się opisać, jest charakter jego pisma.

#### 2.1.5. CHARAKTER PISMA JAKO PROJEKCJA OSOBOWOŚCI

Wyrażen: „metody projekcji” i „testy projekcji” po raz pierwszy użyli psychologowie Horowitz i Barclay Murphy w 1938 roku. Ich zdaniem testy projekcji badają zachowanie człowieka jako jednostki. „Można je sobie wyobrazić jako obrazy zachowań i słów badanego podmiotu”, które prowadzący eksperyment ogląda jak film, „notuje i ocenia projekcję w sposób dostosowany do każdej sytuacji oddzielnie”.

Pod jednym względem człowiek jest niepodzielnie związany ze swoją właściwą istotą: charakterem pisma. „Charakter pisma zdradzi człowieka bez względu na to, czy chce tego, czy nie. Charakter pisma jest niepowtarzalny tak samo jak człowiek i niekiedy mówi o tym, co człowiek chce ukryć [...]. Charakter pisma nie wszystko jest w stanie powiedzieć, ale to, co jest w człowieku najistotniejsze, jakby kwintesencję jego osobowości, zostaje w nim uwiecznione jak w mikroskopijnej miniaturze” [73, s. 4]. Nie sposób uciec od swego wyglądu, wzrostu, słabości, czy koloru oczu. Nie można uciec także od swego charakteru pisma – to tak, jakby się chciało uciec od samego siebie. Każdy rękopis ma dwa niezależne od siebie nurty informacji: pierwszy, składający się z liter, słów i zdań, przekazuje informacje zamierzone, zgodnie z wolą piszącego; drugi zaś, to niezamierzony grafologiczny przekaz osobowości autora. Tu jest on zupełnie niekontrolowany, nieświadomy a więc bardziej szczerzy, spontaniczny, głębszy od pierwszego<sup>10</sup>.

Badaniem pisma zajmuje się grafologia. Termin ten zaproponował J.H. Michon (1806–1881), który chciał w ten sposób określić coś innego, niż wynikałoby to z dosłownego tłumaczenia terminu (gr. *graphein* – pisać). Chciał w nim określić „metodę interpretacji, za pomocą której można by odczytać charakter człowieka z charakteru jego pisma”. Problem ten interesował ludzi już od dawna. Dwa i pół tysiąca lata temu Konfucjusz pisał: „Strzeż się czło-

<sup>10</sup> Oto znamienity przykład badania pisma przeprowadzonego przez grafologa z Freiburga: „niestałość nastrojów, porywczność. Skłonność do okrucieństwa w stosunku do otaczających go ludzi. Skłonność do utopijnego myślenia. Z natury ambitny, pyszałkowaty, pragnie sławy; pozbawiony zdolności do określenia swego właściwego miejsca w życiu i w związku z tym odpowiedniego postępowania. Pożąda znacznie więcej niż potrafi odpowiednio do swoich zdolności”. Człowiek, o którym napisano te słowa, miał wówczas dwadzieścia osiem lat, nazywał się Adolf Schicklgruber i niechlubnie zastąpił na świecie jako Adolf Hitler [65, s. 9].



wieka, którego pismo kołysze się jak trzcina na wietrze”. W starożytności grafologią zajmowali się Arystoteles i Heraklit. Początek nowoczesnej grafologii dała praca uczonego z uniwersytetu w Bolonii, lekarza Camilla Baldiego, opublikowana na początku XVII wieku. Praca ta przez długie wieki pozostała jednak w zapomnieniu. Renesans zainteresowań tym zagadnieniem nastąpił w wieku XIX. Najwybitniejsze dzieła na ten temat powstały w Niemczech (A. Henze, A.A. Erlenmeyer, H.H. Busse) i we Francji. (J.H. Michon, J. Crepieux-Jamin). Ale dopiero na przełomie XIX i XX wieku grafologia otrzymała rangę naukową jako metoda diagnozowania, za sprawą fundamentalnego dzieła Ludwiga Klagesa *Charakter pisma i charakter* (1917 r.). Rok 1949 uważa się za narodziny nowego kierunku w grafologii, zestawiającego charakter pisma z fizjologicznymi typami mózgow. Związki pomiędzy czynnością pisaną i procesami mózgowo-fizjologicznymi po raz pierwszy rozpoznał i opisał w pracy *Charakter pisma jako pismo mózgowe* Szwajcar Max Pulver. Prekursorem badań pisma w Polsce był Rafał Schermann, który na początku XX wieku (1916 r.) opublikował pracę *Pismo nie kłamie*. Odczytywał on dokładnie nie tylko płeć piszącego, wiek, dolegliwości i problemy, ale nierzadko nawet zamiary. W kilku tysiącach przypadków, na podstawie wypatrzonych lub wyczutyh znaków graficznych, przeprowadzał krótkie analizy pisma i dochodził, nieraz bardzo szybko, do syntetycznego wniosku. Był człowiekiem o fenomenalnych zdolnościach, znanym na całym świecie (najmniej w Polsce), czego przyczyną mógł być fakt, że nikt, kto próbował stosować jego wskazówki i pouczenia, nie osiągnął znaczącego rezultatu. W „Przedmowie” do jego dzieła Ludwik Szczepański w 1938 roku pisał: „na jego psychografologię składa się: 1) znajomość grafologii i połączona z wnikliwą intuicją i z wielkim doświadczeniem życiowym, nasuwającym mu trafne wnioski, 2) zdolność telepatyczna, 3) zdolność jasnowidzenia” [57, s. 11]. Schermann i jego teorie to przedmiot wielu badań naukowych za granicą, temat artykułów w czasopismach, gdzie rejestrowano zdumiewające ekspertyzy badacza, ale zjawisko jego fenomenu nie jest do dziś wyjaśnione. Tymczasem osiągnięcia Schermanna mieszczą się również w konwencjonalnym ujęciu nauki (własny przedmiot badań, własne prawa i zasady, metody możliwe do wielokrotnego zastosowania). Przedmiotem badań Schermanna było pismo jako baza dla intuicyjnej „obróbki”. Ale, jak pisze jeden z najwybitniejszych grafologów, uczeń twórcy Szkoły Francuskiej J.P. Michona, J. Crepieux-Jamin: „niestety, choć Schermann ma mnóstwo wielbicieli, nie znajdzie uczniów; jego niezrównana, niebywała zdolność jasnowidzenia pozostanie, zda się, długo jednym z najbardziej nieprawdopodobnych faktów” [12, s. 15].

Ucząc się pisać średnio od siódmego roku życia, człowiek poznaje litery, zaczyna budować z nich słowa i całe zdania. Z badań wynika, że w zależności od warunków środowiskowych dziesięcioletnie dziecko zna do dziesięciu tysięcy słów. Już wtedy ujawniają się indywidualne cechy pisma i dają znać o sobie stereotyp wyznaczony wrodzonymi charakterystykami neurofizjologicznymi. Choć wszystkie dzieci uczone są jednakowego pisma, każde pisze inaczej, co jest oznaką osobniczych odruchów. Doświadczeni nauczyciele wiedzą, że w tym czasie ujawniają się podstawowe wady pisma świadczące o zaburzeniach rozwojowych dziecka, a nawet trwałych predyspozycjach cech umysłowych. Po dwudziestym roku życia, kiedy w zasadzie zakończony zostaje okres rozwoju psychomotorycznego, pismo stabilizuje się w swych zasadniczych wzorach. Ma już miejsce tylko jego doskonalenie i jedynym modyfikującym wyróżnikiem może być wynikająca z wprawy szybkość pisania. Pismo pięćdziesięciolatka jest porównywalne z jego pismem z okresu, kiedy miał lat dziesięć. Mimo zmian w strukturze fizycznej i psychicznej człowieka w wieku późniejszym (choroby, niedomagania, trwałe kalectwo itp.) pismo, choć degeneruje się czasem znacznie, to jednak zachowuje swoje charakterystyczne cechy. Podczas specjalistycznego kształcenia (np. technicznego, medycznego itp.) może rozwinąć się drugi wariant charakteru pisma, ale i on nosi cechy charakteru podstawowego. W przypadku pisma profesjonalnego występuje dwukierunkowa zależność: profesjonalne pismo przenosi cechy profesji, i odwrotnie: profesja wyciska swoje piętno na sposobie pisania. Jeśli piszący ma swobodę wyboru, ogólny obraz pisma w dużym stopniu zależy od narzędzia, jakim się posługuje: ołówek, długopis, wieczne pióro czy flamaster, oraz od podłoża, na którym tekst był pisany. Gdy swoboda taka istnieje, można bardzo trafnie wnioskować o pewnych cechach piszącego. Niemniej jednak, bez względu na to, czym i na jakim podłożu człowiek pisze, jego charakter pisma zachowuje swoiste, niepowtarzalne cechy.

### **Identyfikacyjna rola charakteru pisma**

Każdy na własnym przykładzie może bez trudu zauważyć, że przechodząc z jednego sposobu pisania na inny, tylko początkowo narusza stereotyp pisma, które wkrótce powraca do swojego właściwego obrazu. Dziecko piszące po raz pierwszy na tablicy zabiera się do tego tak, jakby pisało na papierze leżącym na stole. Na tablicy kładzie początkowo całą dłoń, po czym dostosowuje się do nowych okoliczności i pisze tak, jakby pisało w zeszytach. Tak więc właściwy tylko danej jednostce charakter pisma pozwala na identyfikację autora po swoistym

kreśleniu znaków pisarskich bez względu na to, czy pisano na tablicy, murze, czy kredą na asfalcie<sup>11</sup>. Dużą trudność takich identyfikacji sprawia sporządzanie pism z dbałością o czytelność „przebitek” (kopii) – np. pisane w wielu egzemplarzach umowy, rozmaite kwity, odbitki ksero, fotokopie itp. Nawet pierwszy egzemplarz takiego rękopisu ma inne niż zwykle cechy. Możemy zauważyć, że dowolnie wybraną literę piszemy inaczej na początku, inaczej w środku, a jeszcze inaczej na końcu wyrazu. Również te litery mają swoje znaczenie. Badacze pisma uważają, iż jest ono najwyższym przejawem rozwoju osobniczego jednostki, a dzięki temu, że sposób kreślenia znaków graficznych jest w zasadzie niezmienny w ciągu całego życia człowieka, pismo może stanowić dowód identyfikacji pewniejszy niż cechy anatomiczne czy morfologiczne. Te bowiem dzięki operacjom plastycznym mogą być w szerokim zakresie dość dowolnie zmieniane. Według cytowanych autorów „pisanie jest więc graficznym rzutem uwarunkowań i informacji mózgowych modelowanych, od stawu ramienia do palców. Zbadali oni ten proces dokładnie i poprzez analizę ruchów wyrażonych w rysunkach, liniach i ręki przez neurony napędowe przy pomocy pięciuset mięśni doprowadzających” [*ibidem*, s. 4].

Badając odstępę między znakami graficznymi, stwierdzili, że ruchy te są zgodne ze schematami myślowymi umiejscowionymi w obszarze neuronów. W oparciu o te spostrzeżenia uważa się, że pismo jest projekcją osobowości. Właściwością alfabetu łacińskiego jest majuskuła, minuskuła i kapitaliki<sup>12</sup>. Obecnie w związku z coraz powszechniejszym wypełnianiem rozmaitych ankiet, kwestionariuszy, kart komputerowych itp. mamy do czynienia z trzecim rodzajem pisma – literami drukowanymi. Dla grafologa najcenniejszym materiałem analitycznym jest pismo odręczne, gdyż nikt z nas, pisząc, nie robi tego bezmyślnie. Również nie bez znaczenia jest tu adresat i przeznaczenie pisma. Pod względem psychologicznym wyróżnia się trzy rodzaje rękopisów: prywatne, społeczne i estetyczne.

<sup>11</sup> Kilkanaście lat temu wesołość grafologów wzbudził pewien dyrektor z Rzeszowa, który posłał do ekspertyzy drzwi od ubikacji, na których wypisano nieprzychylnie i obraźliwe dla niego teksty. Okazało się, że nawet pismo sporządzone w takich warunkach zachowało swoiste cechy i autor został zidentyfikowany. Przykład nieskomplikowanej ekspertyzy grafologicznej (będącej także przykładem inteligencji twórczej), opisanej szerzej w podrozdziale niniejszej pracy *Inteligencja*): do sądu dostarczono poważnie obciążający oskarżonego list napisany jakoby przez niego osobiście. Grafolog występujący w charakterze biegłego sądowego przeniósł pismo na papier milimetrowy, a następnie wyświetlił na dużym ekranie. Bez trudu można było zauważyć, że te same litery były identyczne w całym piśmie, nie wykazując nawet mikronowych różnic. Wniosek: list nie był pisany ręką człowieka, lecz sporządzony przez wrogów oskarżonego na dobrym komputerowym sprzęcie i wiernie naśladował charakter jego pisma.

<sup>12</sup> Majuskuły (litery wersalikowe) to wielkie litery alfabetu, natomiast minuskuły (litery tekstowe) to małe litery alfabetu. Kapitaliki to małe litery o wyglądzie wielkich, ale wielkości małych liter.

Prywatne to prawie wszystkie rękopisy bezwplywowe, a więc takie, które wywierają na otoczenie wpływ pośredni dopiero po ich indywidualnym przetworzeniu – jak notatki, bruliony itp. Do społecznych zaliczają się wszelkie urzędowe pisma lub pisma kierowane do osób ważnych; wszelkie podania, prośby, adresy itp. Trzeci rodzaj to bogato zdobione pismo kronik, dyplomów, laurek, gratulacji, kopert itp. Warunki, w jakich redagowane jest pismo, stan emocjonalny piszącego, jego zdrowie fizyczne i psychiczne, skupienie czy rozkojarzenie, odciskają na rękopisie znaczące i czytelne dla specjalisty piętno. Słowacki grafolog Józef Mistrik, analizując pismo ludzi zdrowych i cierpiących, stwierdza, że ci ostatni mają „cierpiętniczy” sposób pisania; pisane przez nich litery nie mają właściwego wykończenia, często są opuszczane, zwłaszcza na końcu wyrazu. Charakterystyczny wpływ na pismo mają przede wszystkim choroby narządów ruchu, choroby psychiczne i nerwowe oraz choroby serca. Szczególnie wnikliwym badaniom poddano anomalie występujące w charakterze pisma, które sygnalizują chorobę psychiczną. Pierwsze symptomy przejawiania się w piśmie choroby psychicznej to:

- drażące zygzaki zamiast linii prostych;
- brak płynności zaokrągłeń;
- wiersze i litery powykrzywiane w różne strony;
- dolne owale liter wykazujące wyraźne drżenie.

Jedną z najczęściej występujących i uciążliwych psychoz, czyli właściwych chorób psychicznych, jest schizofrenia<sup>13</sup>. Rozpoznanie jej we wczesnym stadium rozwoju ma fundamentalne znaczenie zarówno dla dotkniętej nią jednostki, jak i całości działań zbiorowych, w których jednostka ta uczestniczy. Choroba polega na rozpadzie osobowości, co przejawia się osłabieniem kontaktu z otoczeniem, zmniejszeniem zainteresowań, osłabieniem uczciwości i aktywności, czemu mogą towarzyszyć inne dokuczliwe objawy, jak: urojenia, omamy (halucynacje), mutyzm (niemota, uporczywe milczenie) itp. Objawy tej choroby można zauważyć w piśmie osoby, która na nią cierpi, ponieważ odzwierciedla ono zmiany psychopatyczne i czynnościowe

---

<sup>13</sup> Schizofrenia jest chorobą zaburzającą czynności psychiczne i somatyczne (dotyczące ciała), powodując obiektywne bądź subiektywne cierpienie. Jej przyczyny nie są znane. Najprawdopodobniej mają one pochodzenie wieloczynnikowe. Podstawowe zaburzenie dotyka mózgu, tzn. ośrodkowych struktur lub mechanizmów neuronalnych, wywierających wpływ na wiele czynności neuropsychicznych – stanowi ono o podatności na zachorowanie. Schizofrenia nie jest chorobą dziedziczną. Stopień pokrewieństwa nie determinuje zachorowania, lecz koreluje (współzależy) z jego ryzykiem. Objawy i przebieg choroby są różnorodne, kształtowane przez: czynnik podatności, okresowego załamania się mechanizmów kompensacyjnych i wpływ czynników utrwalających [za: [http://www.psychiatria.pl/archiwum\\_wyn/524](http://www.psychiatria.pl/archiwum_wyn/524)].



mózgu; pismo schizofrenika jest pełne zawijasów, znaków symbolicznych, a nawet niewielkich rysunczków. Jest jakby integralną grafiką, sprawia wrażenie plastycznego kolażu. Litery początkowe wyrazów są w porównaniu z pozostałymi niewspółmiernie wielkie. Pisanie liter rozpoczyna się od najdziwniejszych punktów. Kreski i zaokrąglenia rozbiegają się w różne strony, nie tworząc równych szeregów wierszy. W przypadkach szczególnie ciężkich kreski nie łączą się ze sobą. Wynika to stąd, że schizofrenik za pomocą bogatej symboliki pragnie pomniejszyć i zataić trapiącą go dolegliwość, zwłaszcza chorobliwe myśli i wyobrażenia. Doświadczeni lekarze potrafią na tej podstawie dostrzec symptomy choroby psychicznej jeszcze przed pojawieniem się jej objawów. Nieprzypadkowo badania grafometryczne zapoczątkował lekarz. Jednak nie tylko sposób kreślenia liter jest sygnałem odczytywanym przez grafologów dla identyfikacji autora pisma i cech jego psychofizycznej struktury. Obecnie komunikowanie się przebiega przy użyciu środków, które nie wymagają ani bezpośredniego fizycznego kontaktu, ani ręcznego, w pełni osobistego preparowania pism (korzystanie z technik komputerowych, kopiarek, gotowych wzorów pism, komórek itp.). Obok sposobu pisania istnieją jeszcze inne sygnały, które może odczytać grafolog, a które dostarczają wystarczających informacji o piszących.

### **Inne sygnały identyfikacyjne**

Obraz taki kreślą wystarczająco dokładnie: rzeczowość pisma, jego rytm, organizacja obszaru, ozdobniki, kropki, podpis.

*Rzeczowość pisma* – piszący, który widzi każdą literę w jej kontekście, pisze równo, nie ozdabiając nadmiernie liter. Ozdabianie pisma jest wynikiem afektacji (przesadnego wyrażania uczuć). W nadmiernej kwieciści pisma człowiek wyraża wielką dbałość o swój wygląd zewnętrzny – większą niż o istotę rzeczy. Zdarza się to często w przypadku odczuwania nadmiernej uległości do adresata, której towarzyszy uciążliwa myśl „zwrócenia na siebie uwagi”. Ludzie niemający takich obciążeń piszą oszczędnie, są najczęściej realistami o skoncentrowanym sposobie myślenia. Nie wyrażają „kwiecicie” swoich myśli, nie używają obcych słów i sformułowań, pompatycznych wyrażań, żargonów, rzadkich form językowych. Grafolodzy nazywają takie pismo ekonomicznym. Z drugiej strony ludzie piszący ekonomicznie, jakkolwiek mogłoby się wydawać, że są prostolinijni, prostoduszni, zwyczajni, też mogą posiadać wady. Są bowiem wśród nich tacy, których charakteryzuje brak fantazji, przedsięwziętości, zbyt ni krytycyzm i samokrytycyzm. Rozpoznanie tych

wad i pomoc w ich usuwaniu ma ogromne znaczenie, zwłaszcza w sytuacjach zapobiegających temu, aby niekiedy dobre pomysły nie pozostały tylko pomysłami.

*Rytmika pisma* – analizując rękopis, należy zwrócić uwagę na kilka, wydawać by się mogło mało ważnych, szczegółów: niektórzy umieszczają różną liczbę słów na stronach tego samego formatu; u jednych rękopis robi wrażenie dynamiczne, u innych statyczne. Wszystko to wypływa z cech charakteru. Zbyt regularny, „szkolniacko” prawidłowy rytm pisma sygnalizuje niedorozwój osobowości, świadczy o chłodzie, wyrachowaniu, pedanterii. Ale z kolei nieprawidłowy, nierówny rytm pisma może być oznaką nadpobudliwości, a więc braku równowagi. Może odzwierciedlać różnorodność zajęć i zainteresowań, zwyczaj nagłego porzucania rozpoczętych prac i rozpoczynanie nowych, czyli tzw. „ciskanie się”, neurozę (nerwicę), trudności w koncentracji. Jaki więc charakter pisma nie budzi niepokoju co do symptomów opisanych powyżej? w ocenie wizualnej ogólnego wyglądu rękopisu niektórzy grafolodzy posługują się pojęciem *polotu*: „dotyczy to pisma wyrobionego, świadczy bardzo pozytywnie o piszącym. Wiąże się to z szybkością i spontanicznością pisma” [73, s. 11].

*Pismo ludzi podejrzliwych* – zarówno szybkość pisania, jak i szybkość mówienia nie są rezultatem stopnia wyrobienia i wprawy, ale przede wszystkim rezultatem predyspozycji psychicznych. U każdego człowieka można zauważyć jemu tylko właściwą szybkość pisania. Są tacy, którym pisanie przychodzi łatwo, czynią to bez wysiłku. Są też tacy, którzy zajęcie to traktują jak „ciężką harówkę” i na rękopisie jest to od razu widoczne. W zależności od szybkości pisania, po przekroczeniu pewnego, indywidualnie określonego poziomu, pismo ulega deformacji. Piszący wolno to na ogół ludzie niepoddający się łatwo emocjom. Są nadmiernie podejrzliwi, niepewni swoich racji lub ociężali psychicznie i umysłowo. Na ogół w charakterze ich leży kombinowanie, spekulowanie, analizowanie wszystkiego, co wykonują. Jeśli już dojdą do wniosku, że należy coś napisać, starają się wyrażać dwuznacznie lub uciec do jakiegoś wieloznacznego domyślnika, zaś swój podpis składają czytelnie tylko wtedy, gdy istnieje taka konieczność.

*Pismo ludzi chorych, lękliwych i będących w sytuacji zagrożenia* – w analizie rękopisów poszukuje się przede wszystkim swoistych cech, jakie pozostawia autor. Jedną z nich jest nacisk wywierany w czasie pisania. Zależy on nie tylko od jakości użytego narzędzia, podłoża, na którym się pisze, ale przede wszystkim od charakteru i cech osobniczych piszącego. Jednym z najnowszych sposobów badania tej kwestii jest tzw. waga pisma wynaleziona przez

Friedricha Steinwacha. Za jej pomocą dokonuje się analizy mikromotoryki pisania. Narysowany przez tę wagę wykres nacisku przy pisaniu jest trwały, jednorazowy, niemożliwy do naśladowania i osobisty, a otrzymany wzór jest równie charakterystyczny jak odcisk palca. Przeprowadzone ostatnio dokładne pomiary wykazały, że istnieją 43 definiowalne symptomy pozwalające na dokonanie dokładnej oceny. W stanach chorobowych i emocjonalnych nieuniknione drżenie ręki i narzędzia piszącego powoduje, że nacisk jest większy i nieregularny. Regularność nacisku bada się na odwrocie zapisanego papieru. W kryminalistyce używa się do tego celu specjalnej aparatury. Nacisk jest tak swoistą cechą, że ulega tylko niewielkim wahaniom, nawet przy zmianie charakteru pisma (np. przy pisaniu anonimów). Co więcej, jest właściwy nawet wtedy, gdy pisze się drukowanymi literami. W przypadku pism redagowanych na różnych urządzeniach (maszyny do pisania, komputery) te swoiste cechy nie są identyfikowalne. Inna jest jednak architektura pisma, płynność i konsekwencja myśli niż u ludzi zdrowych, piszących bez ponagleń i w stanie względnego spokoju. Jeśli nie stwierdza się płynności i polotu pisma, można wnioskować, że ma się do czynienia z osobnikiem słabym lub chorym, niedysponującym dostateczną ilością energii witalnej.

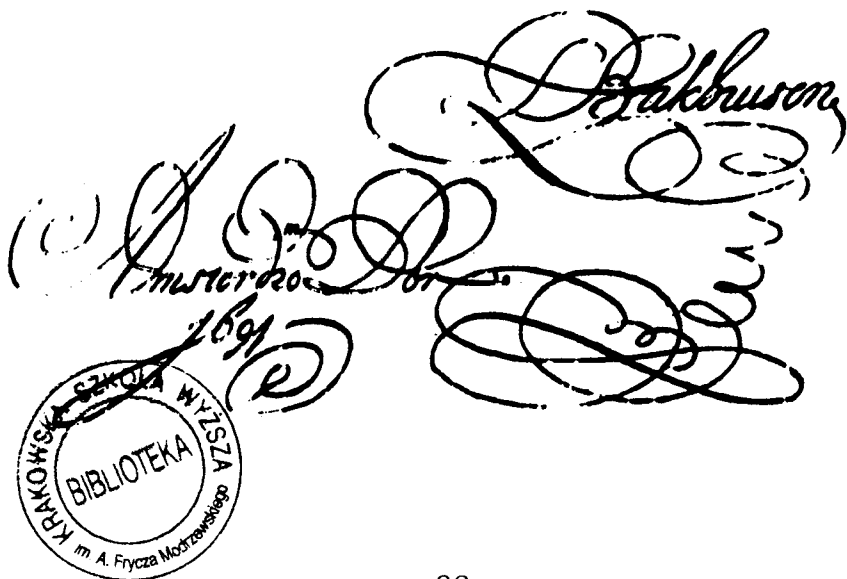
*Wymowa kropki, stempla i podpisu* – wśród znaków diakrytycznych (kropka, kresek, ogonków), występujących niemal w każdym alfabecie, na baczniejszą uwagę zasługuje kropka. Każdy piszący stawia ją inaczej, jest więc jakby znakiem rozpoznawczym autora pisma. W swobodnym rękopisie sposób pisania znaków diakrytycznych nie jest sztywny i, na przykład, przy szybkim pisaniu może uzyskiwać znaczny rozrzut. Rola znaków diakrytycznych w analizie pisma jest ogromna; nieudolny autor anonimów nie zdaje sobie na przykład sprawy, że to właśnie one identyfikują go w sposób jednoznaczny, mimo całkowitej zmiany charakteru pisma. Ci, którzy piszą znaki diakrytyczne natychmiast po napisaniu zasadniczego członu, są ludźmi ścisłymi, wykazującymi się konsekwencją, dokładnością i odpowiedzialnością w pracy. Ci zaś, którzy dopisują te znaki po napisaniu całego słowa, są przeważnie małostkowi i drobiazgowi, nierzadko ciężko myślą. Przy szybkim pisaniu litery mogą zrastać się do swoistych, właściwych tylko danemu piszącemu znaków. Takie synkretyczne (połączone, choć rozbieżne) twory spotyka się najczęściej na końcu słów, zwykle mamy z nimi do czynienia w podpisach; początkowa część jest wyraźna, a potem staje się coraz mniej czytelna.

*Wymowa skreśleń i podkreśleń* – każdy z nas w inny sposób podkreśla litery, wyrazy, zdania, na które chce zwrócić szczególną uwagę. Również w różny sposób dokonujemy skreśleń. Na ogół spotyka się podkreślenia ty-

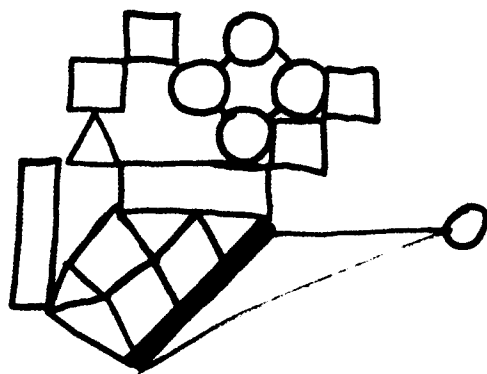
tułów jedną linią, czasem dwoma lub nawet kilkoma. Niektórzy do podkreśleń używają linii falistej, nie powstrzymując się od tego nawet przy pisaniu anonimów. Podkreślenie więcej niż dwoma liniami – nie mówiąc już o podkreśleniach nieudolnymi ornamentami – świadczy o tym, że piszącego charakteryzuje niewiara, brak gustu i zmysłu estetycznego. Energiczni, impulsywni, ale sentymentalnie nastroszeni ludzie często podkreślają tekst w wielu miejscach. Pełno w takich tekstach wykrzykników, krótkich równoważników zdań.

*Wymowa „buzgrołów”* – większość ludzi, uczestnicząc w rozmaitych zebraniach: szkoleniach, konferencjach, kongresach, wykładach itp., zupełnie nieświadomie, zwłaszcza jeśli to, co dzieje się na sali, nie przykuwa specjalnej uwagi, zaczyna rysować na leżącej przed nimi kartce papieru. Są to rozmaitego rodzaju linie, figury geometryczne, liczby, słowa, a nawet całe zdania, często niemające najmniejszego związku z przebiegiem rozmowy czy wykładu. Badając tego rodzaju „twórczość”, stwierdzono [47], że najbardziej charakterystyczne dla niej są:

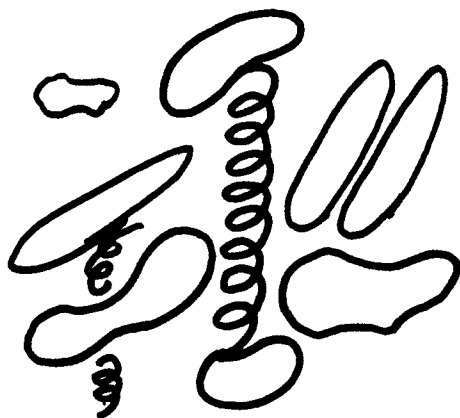
**Ozdobne podpisy** – ubarwione bardziej lub mniej wymyślnymi zawijaciami tworzą nieraz swoiste dzieło sztuki. Oznacza to najczęściej, że piszący nie ma wyobraźni, a jego życie jest stereotypowe, ułożone według określonego szablonu. Badacze zwracają jednak uwagę, że nie dotyczy to osób o uzdolnieniach artystycznych (przykład 1).



**Figury geometryczne** – zwykle o postaci kwadratów, trójkątów, prostokątów, rombów, kół itp. Tu piszący wykazuje, że mimo pozorów autentycznej wiedzy jest człowiekiem powierzchownym i tak ujmuje większość spraw (przykład 2).



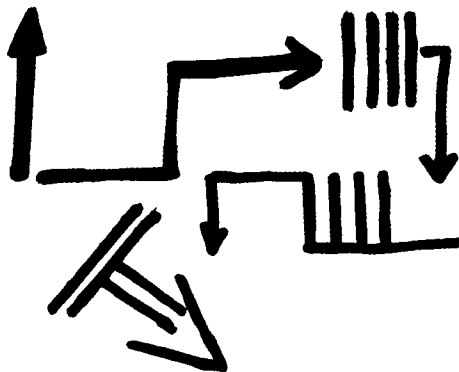
**Linie krzywe zamknięte** – przyjmują postać figur owalnych, elips, spirali, jak również obłoczków dymu z fajki. Symbole takie przynależne są ludziom łatwo popadającym w konflikt z otoczeniem, mizantropom i egoistom. Często są to ludzie samotni, którzy nie potrafią poradzić sobie z tym niewygodnym dla nich stanem (przykład 3).



**Linie krzywe otwarte** – są to układanki odwróconych nawiasów, półkoli, obłoków, koniczynek pisanych jednym ruchem ręki, zaś wszystko wzbogacone najdziwniejszymi zawijasami. Jest to charakterystyczne dla osób żywotnych, pracowitych, z dużą dozą pomysłowości. Cieszą się dużą sympatią otoczenia, które docenia ich ideały i wysokie wymagania stawiane wobec siebie (przykład 4)



**Linie proste** – strzałki, kierunkowskazy i wszystko, co może wyrażać prosta rysują przeważnie ludzie niezwykle aktywni, których energia w określonych warunkach może się jednak wyzwolić w postaci agresji. Zauważono, że osoby te posiadają predyspozycje do zajmowania stanowisk kierowniczych, gdyż potrafią one decydować szybko i trafnie (przykład 5).

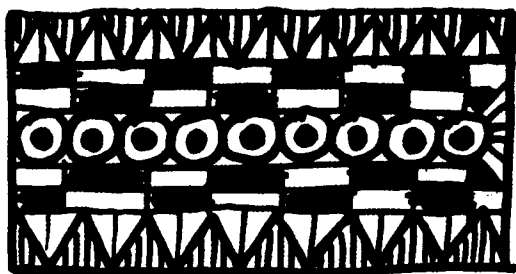


Grupy rymujących się wyrazów lub słowa zaczynające się na tę samą literę – pismo takie oznacza, że osoba pisząca jest jednostką o rzutkiej i twórczej naturze, przejawiającą skłonności do dedukcyjnego myślenia – „od szczegółu do ogółu” (przykład 6).

**BALIA**  
**WALIA**  
**KONWALIA**  
**JUWENALIA**

**RÓŻA**  
**ROMANTYZM**  
**RADOŚĆ**  
**ROZWÓJ**  
**REAKCJA**  
**REWOLUCJA**

Ornamenty i mozaiki – występują przede wszystkim u osób mających praktyczny zmysł i ceniących wygody. Dla tych ludzi dobra materialne przedstawiają najwyższą wartość (przykład 7).



Wyrazy obcego pochodzenia – wzbogacane często zwrotami zarówno z terminologii fachowej, jak i wyrażeniami środowiskowymi świadczą o rzetelnej wiedzy oraz skłonnościach do snobizmu (przykład 8).

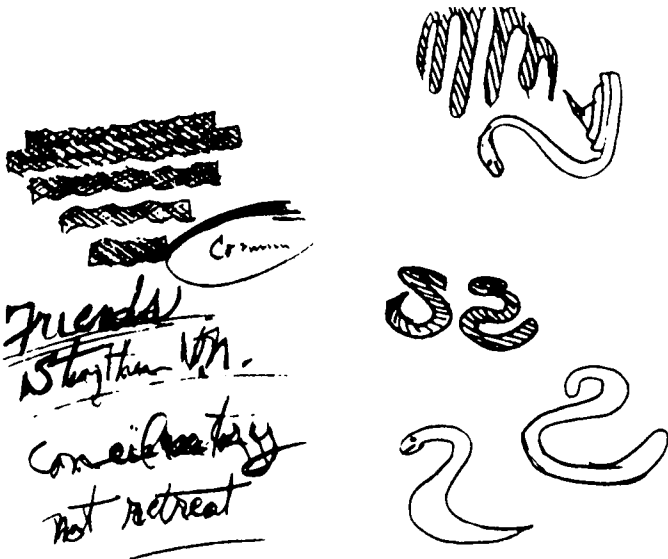
*Hic mulier*  
*In dulci iubilo*

*monizm*  
*monodia*  
*monodiam*

**Kolumny cyfr** – to świadectwo wyjątkowej osobowości. Najprawdopodobniej piszący posiada twórczy i koncepcyjny umysł. Wykazuje skłonności przywódcze. Wyróżnia się dużą wyobraźnią, ale jednocześnie wielkim krytycyzmem, nawet w stosunku do uznawanych przez ogół autorytetów (przykład 9).

295081	423324
326843	234032
345623	001000
456233	758875
562334	042301
623343	00000
	70
	20
	80
	100

Taka „nieświadoma twórczość” często zawiera w sobie różnorodne elementy pozornie nie mające ze sobą nic wspólnego. W wyniku dogłębnej analizy grafologicznej można ukazać ściśle relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi etapami rysunku, oddające przebieg i kierunek myślenia piszącego. Powyższe przykłady są autorstwa uczestników międzynarodowej konferencji. Autorem tego rysunku jest jeden ze znanych dyplomatów (przykład 10).





Widzimy tu w zasadzie trzy różne elementy graficzne w połączeniu z wyrazami napisanymi w języku angielskim (autor rysunku jest Niemcem – podaję dla odniesienia do przykładu 8). Powtarzającym się tu motywem jest wąż. Wąż w tradycyjnej symbolice wyraża stan niebezpieczeństwa i agresji. Przedstawiony on został jednak w tonacji bardzo spokojnej i przywodzi na myśl wyginającą się szyję łabędzia. W ten sposób autor rysunku zdaje się okazać pragnienie zrelaksowania się, przyjaźni i łagodności. Po lewej stronie widać między innymi dwa słowa: *conciliatory* (pojednawczy) i *not retreat* (nie wycofywać się). W interpretacji sugeruje się, że dyplomata myśli o tym, by w trakcie prowadzonych rozmów być nastawionym pojednawczo, choć zdecydowanie. Już na tych przykładach widać, że „twórczość” ta, potocznie określana „bazgrołami”, ma nieograniczone ramy, zaś bogactwo jej treści stanowi odzwierciedlenie różnorodnych typów ludzkiej osobowości. Należy bowiem pamiętać, że jest ona wynikiem działań nieuświadomionych i niekontrolowanego myślenia.

## 2.2. INTELIGENCJA<sup>14</sup>

### 2.2.1. POJĘCIE INTELIGENCJI

Zorganizowane działania zespołowe polegają na rozwiązywaniu coraz to nowych problemów. „Problem (sytuacja problemowa) powstaje wtedy, gdy człowiek zmierza do jakiegoś celu, lepiej lub gorzej sformułowanego, ale nie wie, w jaki sposób przekształcić stan wyjściowy w pożądaną stan końcowy [...] zadanie staje się problemem z chwilą, gdy człowiekowi zabraknie szeroko rozumianych środków pozwalających osiągnąć cel” [43, s. 28]. Czyli wyróżnikiem sytuacji problemowych w porównaniu z sytuacjami innego typu są wymyślone lub zaprojektowane sposoby osiągnięcia celu. W przypadku rozwiązywania stosunkowo prostych zagadnień, współzależności pomiędzy wchodzącymi w grę czynnikami spełniają zwykle elementarny wymóg formalnie logicznego i bezpośredniego rozsądku. Ale rozwiązywanie skomplikowanych problemów może wymagać nowego ujęcia<sup>15</sup>. Współzależności elementów

---

<sup>14</sup> Szerzej na ten temat zob. S. Galata, *Sztuka zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 115 i n.

<sup>15</sup> Na przykład obliczanie sumy ciągu liczb od 1 do 10 jest zadaniem, a nie problemem, ponieważ dysponujemy niezbędnymi środkami intelektualnymi potrzebnymi do jego rozwiązania. Załóżmy jednak, że potrzebujemy obliczyć sumę dowolnego ciągu liczb naturalnych bez konieczności dodawania kolejnych składników. Potrzebujemy więc wzoru ogólnego na obliczanie sumy ciągu:  $1 + 2 + \dots + n$ . Jeśli go nie znamy w gotowej postaci, musimy go skonstruować i w tym właśnie momencie nasze zadanie staje się problemem.

mogą bowiem nie poddawać się zwykłym kryteriom logicznym i opartej na zdrowym rozsądku oczywistości. Pojawia się wówczas tzw. „zdroworozsądkowość”. Kryterium to może być jednak stosowane tylko w ograniczonym, choć niekiedy dość szerokim, zakresie. Przy rozwiązywaniu problemów nie należy odrzucać „bezsensownych” kombinacji już przy pierwszej ocenie. Na przykład Niels Bohr twierdził, że „współczesna teoria fizyczna może być prawdziwa tylko wtedy, gdy jest na tyle szalenie, iż na pierwszy rzut oka wydaje się bezsensowna [...] nowe pomysły zawsze wydają się bezsensowne i »zwariowane«, póki nie uzasadnić ich za pomocą wielkiego materiału rzeczowego i póki nie staną się powszechnie znane” [41, s. 157]. Historia rozwoju nauki we wszystkich jej dziedzinach pokazuje, że znaczących przełomów dokonywali częściej „odszczępieńcy” niż uznane autorytety.

W rozwiązywaniu problemów należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną ważną kwestię. Każdy spostrzegawczy człowiek zauważa, że po zaprzestaniu świadomej pracy nad jakimś ważnym dla niego zagadnieniem cała sytuacja psychiczna towarzysząca temu działaniu utrzymuje się nadal, jak gdyby siłą bezwładności. Cała psychika – a świadomość w pewnym stopniu – nadal są zajęte tym problemem. Wyraża się to dwojako. Po pierwsze, przez jakiś czas utrzymuje się tło emocjonalne, jakie towarzyszy zwykle procesowi świadomej analizy zagadnienia. Wypieranie poprzedniej treści przy przejściu na inną dokonuje się stopniowo, zwłaszcza gdy następna działalność, na którą przestawia się świadomość, nie wiąże się z głębokimi przeżyciami. Po drugie, „szczątki” danych i pomysłów zakończonego działania docierają do świadomości jeszcze przez jakiś czas. Jeśli procesowi świadomego rozwiązywania zagadnienia towarzyszył podniosły nastrój, wpływa on korzystnie na następną działalność. Jeśli zaś jest to związane z nieprzyjemnymi wspomnieniami, postawa rozwiązującego nowe zadanie jest bardziej zachowawcza, ze znacznie obniżoną skłonnością do ryzyka. Efektywność tych działań, jeśli nie potrafimy ich wyjaśnić poziomem wykształcenia czy też doświadczeniem jednostki, zwykliśmy przypisywać **inteligencji**. Jako pierwszy w literaturze pojęcia tego użył Cynceron<sup>16</sup>. Ilustrował on w ten sposób zjawisko,

---

Aby go rozwiązać, musimy uaktywnić proces myślenia produktywnego, który jeśli zakończy się sukcesem, będziemy dysponować skutecznym sposobem realizacji celu i będziemy w stanie rozwiązać problem. Szukany wzór ma postać:  $S = n(n + 1) / 2$ ; jest cytowany jako pierwsze, samodzielne osiągnięcie intelektualne młodego Gausa [43, s. 29].

<sup>16</sup> Cyncero(n) Marcus Tullius (106–43 p.n.e.) był rzymskim mężem stanu, mówcą i filozofem. Jako polityk osiągnął godność konsula. Jako mówca został uznany za przedstawiciela i teoretyka wymowy rzymskiej. Jako filozof jest twórcą jej łacińskiej terminologii. Był wzorem dla pisarzy starożytnych i późniejszych okresów kulturowych (cynceronianizm). Zginął w wyniku proskrypcji (represji wobec przeciwników politycznych).

które dziś określilibyśmy mianem uzdolnień intelektualnych. Często uważamy występujące wśród ludzi wyraźne różnice w zakresie rozwiązywania zadań angażujących umysł; jedni mimo dużych starań i wysiłków nie są w stanie rozwiązać rzeczy, z którymi inni radzą sobie z łatwością. Nierzadko zdarza się, że osoba posiadająca jedynie podstawowe wykształcenie w sytuacjach problemowych (np. w grze w szachy) osiąga lepsze wyniki niż ktoś, kto posiada wyższe wykształcenie i większe doświadczenie. Psychologowie nie są zgodni w definiowaniu pojęcia inteligencji. Inteligencję definiuje się różnie, między innymi biorąc pod uwagę jej genezę. I tak w tym przypadku w jednych poglądach podkreśla się, że inteligencja jest wyłącznie wynikiem oddziaływania środowiska, a więc jest w pełni nabyta. Na drugim biegunie rozróżniania według tego kryterium usytuowane są poglądy, według których inteligencja jest zdeterminowana genetycznie. Konkretyzując te rozbieżności, D.O. Hebb wprowadza pojęcia inteligencji A i inteligencji B. Według niego „inteligencja A stanowi potencjał intelektualny organizmu zdeterminowany wyposażeniem genetycznym. Z kolei inteligencja B to zdolności intelektualne przejawiające się na zewnątrz, w zachowaniu. Stanowi ona wynik interakcji między inteligencją A a szeroko rozumianym środowiskiem” [64, s. 86]. Środowisko jest tu rozumiane jako zespół oddziałujących, ale niewchodzących w zakres programu genetycznego czynników. Może to być np. środowisko płodowe, pokarm, środowisko rodzinne, szkoła itp. Rozróżnienie inteligencji A i B wśród zdolności umysłowych przypomina biologiczny podział na genotyp i fenotyp. O inteligencji A wnioskować można jedynie drogą pośrednią, gdyż, podobnie jak genotyp, nie może być ona przedmiotem obserwacji. Przedmiot badań psychologów stanowi inteligencja B jako fenotyp. Na rozumienie pojęcia i na badania nad strukturą inteligencji człowieka znaczący wpływ wywarła koncepcja brytyjskiego uczonego C.D. Spearmana, sformułowana na początku XX wieku. Na początku badań wyodrębnił się nurt traktujący inteligencję jako specyficzną zdolność adaptacyjną. Najwybitniejszym przedstawicielem tego stanowiska jest psycholog niemiecki W. Stern. Wprowadził on do psychologii pojęcie ilorazu inteligencji oraz dał początek powstania nowej dyscypliny psychologicznej, zwanej psychologią różnicową. Rozumiejąc inteligencję jako zdolność adaptacji do nowych warunków i do wykonywania nowych zadań zarówno przez ludzi, jak i zwierzęta, Stern nawiązuje wyraźnie do teorii ewolucji.

Inteligencja pojmowana jest też jako repertuar uogólnionych technik uczenia się (behawioryści i neobehawioryści), zdolności adaptacyjne czy wreszcie właściwość psychiczna przejawiająca się w efektywności wykony-

wanych zadań. Najatrakcyjniejszym na pierwszy rzut oka stanowiskiem jest traktowanie inteligencji w kategoriach efektywności działania. Jeśli bowiem dysponuje się dobrymi sposobami pomiaru skuteczności zachowań, z powodzeniem można mierzyć poziom inteligencji. Ale nie do podważenia jest argument, że efektywność zachowań zależy nie tylko od inteligencji. Oddziałują tu bowiem również inne czynniki – np. motywacja, doświadczenie, cechy osobowościowo-temperamentalne itp. W licznej grupie różnorodnych ujęć istotne desygnaty<sup>17</sup> pojęcia, korespondujące bardziej niż inne z rozumieniem inteligencji, zawiera definicja J. Strelaua, według którego: „inteligencja to konstrukt teoretyczny odnoszący się do względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka, współdeterminujących efektywność działań wymagających udziału typowo ludzkich procesów poznawczych. Te warunki wewnętrzne kształtują się pod wpływem interakcji genotypu, środowiska i aktywności własnej” [64, s. 87].

**K o n s t r u k t t e o r e t y c z n y** to realne zjawisko, które uzewnętrznia się w tzw. zachowaniu inteligentnym. W tej kwestii występują względnie stałe różnice w zachowaniach poszczególnych ludzi. Jako atrybut (cecha) człowieka inteligencja nie jest bytem samoistnym, a więc nie istnieje niezależnie od organizmu, którego jest właściwością.

**W z g l ę d n i e s t a ł e w a r u n k i w e w n ę t r z n e** organizmu. Mowa tu o mechanizmach anatomofizjologicznych ośrodkowego układu nerwowego, leżących u podstaw inteligentnego zachowania jak: jakość tkanki nerwowej, szybkość przebiegu procesów nerwowych, plastyczność ośrodkowego układu nerwowego. Cechy te wydają się stosunkowo mało podatne na zmiany środowiska, a występujące w nich przekształcenia mają przede wszystkim charakter rozwojowy.

Podkreślone powyżej walory przedstawionej definicji należałoby uzupełnić jeszcze jednym niewymienionym, a mianowicie odniesieniem inteligencji do efektywności działania. W triadzie zachowań jednostki (chcieć – wiedzieć – moc) pierwszym (podstawowym) ogniwem jest wola działania, zaś pierwszym doświadczanym jej impulsem – zamiar określonego zachowania się. Ale jeśli zamiar, zarówno szlachetny, jak i nikczemny, nie został zrealizowany, jest jak „ślepy nabój”: nie powoduje żadnych skutków. Nie jest więc świadectwem dla jakiegokolwiek wymiaru inteligencji. Dopiero uzewnętrzniony w działaniu przynosi w danych warunkach (wewnętrznych i zewnętrznych) efekt podlegający tak własnej, jak i cudzej ocenie.

<sup>17</sup> Desygnat (łac. *designatus* – oznaczać) – coś, do czego dana nazwa się stosuje.



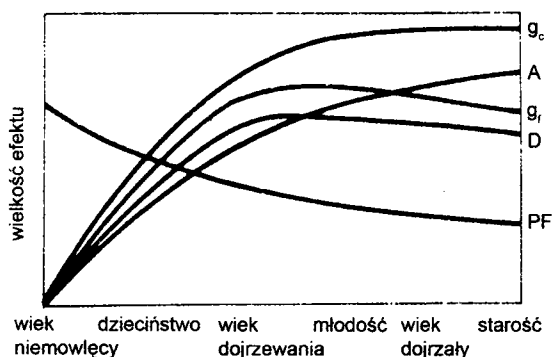
### 2.2.2. TEORIE INTELIGENCJI

Z uwagi na brak zgodności co do tego, czym jest inteligencja, powstało wiele konkurujących ze sobą systemów twierdzeń na ten temat. Do najpopularniejszych należą: teorie strukturalne, teorie rozwojowe inteligencji oraz triarchiczna teoria inteligencji człowieka. Należy tu również koncepcja Gardnera, która wprawdzie nie wyjaśnia istoty tego zjawiska, ale którą można zaliczyć do interesującego nurtu obejmującego jego efektywność w konkretnym kontekście.

**Teorie strukturalne.** Oparte są na analizie czynnikowej. C.D. Spearman, prowadząc na początku XX wieku badania empiryczne nad inteligencją, stwierdził, że wszystkie czynności są nasycone ogólną zdolnością umysłową. Nazwał ją *i n t e l i g e n c j ą o g ó ł n ą* i oznaczył symbolem *g* (ang. *general*). Konfiguracja i nasycenie pozostałych czynności są różne w każdym przypadku i zostały określone literą *s* (ang. *specific*). Dało to początek popularnej w psychologii teorii dwóch czynników: zdolności ogólnej i zdolności specjalnych (1927 r.). Najodpowiedniejszymi do pomiaru inteligencji, według autora koncepcji, są zadania, które angażują takie procesy umysłowe jak: rozumowanie i wnioskowanie. Dla oznaczenia stosunków pomiędzy przedmiotami czy elementami Spearman wprowadza pojęcie *e d u k c j i*. Analiza czynnikowa polegała na redukcji dużej liczby obserwowanych zjawisk (cech) do mniejszej liczby cech pierwotnych zwanych czynnikami. Stosując tę metodę, wielu badaczy doszło jednak do wniosku, że na strukturę inteligencji składa się więcej niż jeden czynnik *g*. Wystąpiły niezgodności co do liczby i wzajemnego stosunku do siebie wyróżnianych czynników. Dalsze badania poszły w dwóch podstawowych kierunkach: hierarchicznych teorii inteligencji i teorii opartych na czynnikach równorzędnych.

**Hierarchiczne teorie inteligencji** opierają się na założeniu, że Spearmanowski czynnik *g* składa się z czynników specyficznych, nazwanych grupowymi, ułożonych w określonej, wielostopniowej strukturze. Im niższy stopień bierzemy pod uwagę, tym liczniejsze i bardziej specyficzne są wyodrębnione czynniki, a obecność *g* coraz mniejsza. Według jednego z przedstawicieli tego kierunku, P.E. Vernona, struktura inteligencji składa się z 5 poziomów: na szczycie hierarchii znajduje się czynnik *g*, na który składają się: czynniki grupowe; uzdolnienia werbalne (W) i uzdolnienia praktyczne (P). Te z kolei dzielą się na bardziej specyficzne czynniki grupowe. I tak: na (W) składają się czynnik słowny (S), liczbowy (L) i szkolny (E). W skład (P) wchodzi: sprawność mechaniczna (M), zdolności przestrzenne (D) i zdolność manualna.

Dużą popularność zdobyła teoria R.B. Cattella. Wyodrębnił on dwa podstawowe czynniki zdolności ogólnych: inteligencję płynną i inteligencję skryształizowaną, składające się razem na czynnik *g*. *I n t e l i g e n c j a* p ł y n n a, oznaczona symbolem  $g_f$  (ang. *fluid*), zależy, od zdeterminowanych struktur i funkcji mózgu. Ujawnia się głównie w rozwiązywaniu testów niewerbalnych, polegających na ujmowaniu stosunków między czynnikami (edukcji). Najbardziej rozpowszechnionym narzędziem stosowanym w takich badaniach jest Skala Ravena. Test ten został przystosowany, głównie dzięki pracom B. Hornowskiego, do warunków polskich [64, s. 121]. *I n t e l i g e n c j a* s k r y s t a l i z o w a n a, oznaczona symbolem  $g_c$  (ang. *crystallized*), rozwija się w wyniku uczenia się i nabywania doświadczenia. W dużym stopniu jest zdeterminowana kulturowo. Stosowane tu narzędzia (testy) umożliwiają pomiar zdolności werbalnych, liczbowych oraz zdolności rozumowania opartego na wyuczonych zasadach logiki. Jako wynik interakcji czynnika *g* i kumulacji osobniczego doświadczenia, rozwija się – w odróżnieniu od inteligencji płynnej – do wieku starczego. Elementy wpływające na rozwój umysłu przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Rozwój inteligencji płynnej i skryształizowanej w relacji do zmian w organizmie spowodowanych procesem dojrzewania (D), ubytkami w podstawie fizjologicznej inteligencji (PF) oraz asymilacją kultury i akumulacją uczenia się (A)

Źródło: [64, s. 93].

Widoczny wzrost czynnika  $g_f$  w okresie dzieciństwa związany jest ze wzrastającą złożonością i dojrzewaniem funkcji mózgu trwającymi do okresu

dojrzałości, co wyraża krzywa (D). Po jego osiągnięciu następuje spadek zdolności płynnej spowodowany interakcją procesu dojrzewania i zmian w podstawach fizjologicznych tej zdolności (PF). Wywołane rozmaitymi czynnikami (zranienia, udary, uszkodzenia w czasie porodu, obumieranie komórek nerwowych itp.) zmiany w mózgu gromadzą się systematycznie w ciągu całego osobniczego rozwoju człowieka. Również w ciągu całego życia jednostki zachodzą: kumulacja doświadczenia i asymilacja środowiska kulturowego (krzywa A). Nagromadzona w ciągu życia wiedza, repertuar metod rozwiązywania problemów i generowanie wyników uczenia sprawiają, że sprawność intelektualna utrzymuje się na wysokim poziomie nawet do późnej starości.

### **Teorie inteligencji oparte na czynnikach równorzędnych**

Inicjatorem tej teorii, wyrosłej na krytyce koncepcji Spearmana, był amerykański psycholog T.L. Kelly. Według niego, strukturę inteligencji tworzy pięć równorzędnych czynników: zdolności przestrzenne, zdolności liczbowe, zdolności werbalne, pamięć oraz szybkość przebiegu procesów umysłowych. W opozycji do monistycznej teorii Spearmana pozostaje również koncepcja L.L. Thurstone'a, według którego struktura inteligencji składa się z siedmiu czynników ortogonalnych (niezależnych) od siebie i stanowiących tzw. zdolności podstawowe. W skład nich wchodzi: rozumienie (*V – verbal comprehension*), płynność słowna (*W – word fluency*), zdolności liczbowe (*N – number*), zdolności przestrzenne (*S – space*), rozumowanie (*R – reasoning*), pamięć (*M – memory*) i szybkość spostrzegania (*P – perceptual speed*).

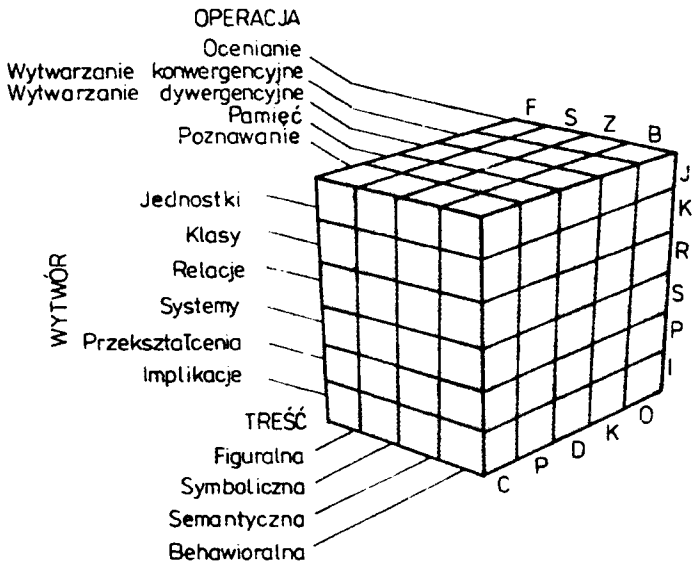
### **Model struktury intelektu J.P. Guilforda**

Teorię tę przedstawił kalifornijski psycholog J.P. Guilford (1959 r.), opierając ją na trzech czynnikach równorzędnych: operacja, treść (materiał) i wytwór (rysunek 9).

Operacje, do których wchodzi 5 kategorii: poznawanie, pamięć, wytworzenie (myślenie) dywergencyjne i konwergencyjne oraz ocenianie.

Materiał (treść) to 4 kategorie: figuralna, symboliczna, semantyczna i behawioralna.

Wytwór jest wynikiem przetwarzania informacji na określonym materiale. Przybiera on z kolei 6 postaci: jednostka, klasa, relacje, system, przekształcenie i implikacja.



Rysunek 9. Trójwymiarowy model struktury inteligencji J.P. Guilforda

Źródło: [64, s. 96].

Guilford konstruuje na tej podstawie mapę 120 zdolności elementarnych (przypominającą tablicę Mendelejewa), gdzie każda z nich jest opisywana w trzech wymiarach, stanowiąc kombinację jednej z 5 operacji, jednej z 4 treści i jednego z 6 wytworów ( $5 \times 4 \times 6 = 120$ ).

W modelu tym poszczególne zdolności elementarne rozpatrywane są w izolacji. Niemniej jednak uważa się, że jest on najbliższy sposobowi myślenia o inteligencji w kategoriach teorii informacji<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> W 1948 roku w „Bell System Technica Journal” ukazał się artykuł C. Shannona na ten temat. Tempo rozwoju teorii informacji obrazuje fakt, że potrzebne było zaledwie kilka lat, aby spełnione zostały warunki uznania jej za samodzielną dyscyplinę naukową (własny przedmiot badań, metody, prawa i zasady). Dla porównania, w przypadku analizy matematycznej wymagało to ok. 300 lat. W 1950 roku odbyła się pierwsza międzynarodowa konferencja na ten temat, a w 1953 ukazało się pierwsze czasopismo. Shannon w swej teorii wskazał na możliwość w miarę dokładnego przekazywania informacji bez zmiany parametrów technicznych systemów telekomunikacyjnych. Wcześniej (w 1838 roku) Mors opracował kody oparte na dwójakiego rodzaju sygnałach: sygnał – brak sygnału. Bardziej ekonomiczny, oparty na wykorzystaniu czterech wyróżnionych wartości prądu opracował Edison. Nyquist wykazał, że w każdym wysłanym sygnale elektrycznym część energii jest zbędna (nadmierna) i usunięcie jej poprawi czytelność sygnału. To pozwoliło Shannonowi na zdefiniowanie w 20 lat później pojęcia nadmiaru. Jako pierwszy pojęcie ilości informacji „H” zawartej w wiadomości złożonej z „n” symboli alfabetu „S” literowego sformułował Hartley (twórca generatora drgań elektrycznych z obwodem rezonansowym i sprzężeniem zwrotnym indukcyjnym):  $H = n \log_2 S$ . Prawo to zostało poddane krytyce przez Shannona z uwagi na niezależny wybór poszczególnych symboli oraz zależność prawdopodobieństw występowania sygnałów od czynników psychologicznych, co zdaniem Shannona nie powinno interesować matematyka. Taka, matematycznie naturalna droga rozszerze-



Popularność – wynikająca niewątpliwie z przydatności strukturalnych teorii inteligencji – powoduje, że na nich, a szczególnie na idei czynnika *g*, oparte są prawie wszystkie znane w praktyce testy inteligencji. Obok wielu zalet wymienia się jednak również ich braki:

1. Traktowanie wyodrębnionych czynników jako bytów realnych, podczas gdy są one jedynie konstruktem teoretycznym jako wytwór takiej czy innej procedury.
2. Subiektywne, zależne od poglądów badacza i przyjętej metody, typowanie liczby i jakości wyodrębnianych czynników.
3. Mając charakter opisowy, nie pozwalają na wyjaśnianie inteligentnego zachowania w kategoriach przyczynowo-skutkowych.
4. Mają charakter statyczny; nie uwzględniają w dostatecznym stopniu dynamiki rozwojowej w funkcjonowaniu poznawczym człowieka.

### **Rozwojowa teoria inteligencji Piageta**

Piaget, będąc biologiem z wykształcenia, traktuje inteligencję jako rozwiniętą formę adaptacji biologicznej. To przystosowanie polega na dążeniu do utrzymania równowagi między dwoma procesami: asymilacją i akomodacją.

**A s y m i l a c j a** to, według Piageta, włączanie przez jednostkę świata zewnętrznego (interioryzacja) do już ukształtowanych struktur poznawczych.

**A k o m o d a c j a** zaś to proces zmian polegający na modyfikacji już istniejących struktur tak, aby umożliwić lepsze przystosowanie, adekwatnie do wymagań środowiska.

Inteligencję określa on jako: „swoistego rodzaju aktywność, polegającą na kształtowaniu i organizacji struktur poznawczych powstających wskutek ciągłego procesu utrzymywania równowagi między asymilacją i akomodacją” [64, s. 99]. W procesie tym tworzy się hierarchia skutecznych i złożonych struktur poznawczych. Struktury te nazywane są *s c h e m a t a m i*, które rozwijając się pod wpływem doświadczenia w procesie interakcji ze środowiskiem, składają się na to, co nazywamy wiedzą u człowieka. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że rozwój poznawczy człowieka dzieli się na cztery okresy: sensoryczno-motoryczny (do 2. roku życia), przedoperacyjny (od 2. do 7. roku życia) i operacji konkretnych (od

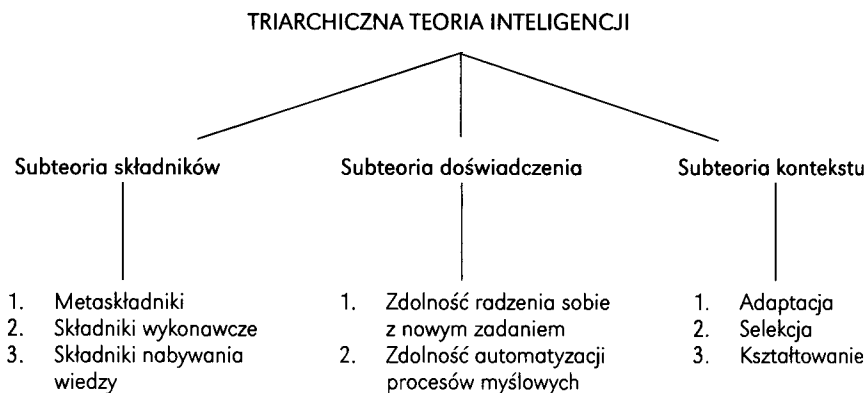
---

nia wyników badań Shannona prowadzi do paradoksów. Dopiero Alfred Renyi wykazał, że paradoksy te biorą się z faktu, że informacja posiada również (jak płaszczyzna, prosta, kąt itp.) swój wymiar, a informacje różnych wymiarów są nieporównywalne.

11. do ok. 15. roku życia). W przeciwieństwie do teorii czynnikowych, rozwój inteligencji według Pigeta ma charakter jakościowy.

### Triarchiczna teoria inteligencji człowieka

Wśród koncepcji usiłujących połączyć psychometrycznie zorientowane kierunki badania inteligencji z wiedzą o procesach poznawczych, ujmowanych w kategoriach procesu przetwarzania informacji, szczególnie wyróżnia się teoria amerykańskiego psychologa R.J. Sternberga. Według niego, istotę inteligencji człowieka należy rozpatrywać w ramach tzw. triarchicznej<sup>19</sup> teorii inteligencji (rysunek 10). W skład tej teorii wchodzi trzy subteorie: kontekstu, doświadczenia i składników.



Rysunek 10. Triarchiczna teoria inteligencji

Źródło: [64, s. 108].

Subteoria kontekstu podkreśla rolę środowiska w determinowaniu tego, co stanowi o inteligentnym zachowaniu. Oddziaływanie jest tu dwukierunkowe; z jednej strony jednostka dopasowuje swoje postępowanie do wymogów środowiska, z drugiej zaś, jeśli, z jakichś względów, jest to nierealne, podejmuje działania prowadzące do zmiany w środowisku. W przypadku gdy zmiany w środowisku są niemożliwe, jednostka

<sup>19</sup> Wymogi językowe nakazywałyby mówić raczej o „triadowej” zamiast „triarchicznej” teorii inteligencji. Przyjęto jednak ten termin z uwagi na ułatwienie odróżnienia koncepcji Sternberga od wymienionej powyżej teorii zdolności Cattella, który posłużył się triadową teorią struktury zdolności umysłowych dla przy czynowego wyjaśnienia zjawiska inteligencji.

dokonuje zmiany środowiska na takie, które odpowiada jej zdolnościom adaptacyjnym. To kontekstowe ujęcie zachowań oznacza, że jednostki uznane za inteligentne w określonym kontekście kulturowym mogą być ocenione jako mniej inteligentne w innym kontekście. Tak więc inteligentne zachowania odnosimy zawsze do pytań: Kiedy? Gdzie? Dla kogo?

Subteoria doświadczenia. Zwana jest również subteorią dwuwarstwową (*two-facet theory*). Wyróżnia się tu dwie podstawowe zdolności: radzenia sobie z nowymi zadaniami i wymogami środowiska oraz zdolności do automatyzacji procesów informacyjnych. Pierwsza zdolność przejawia się przy udziale złożonego i skomplikowanego ogólnego systemu przetwarzania informacji. System ten winien być tak skonstruowany, aby procesy przetwarzania informacji, które mają strukturę hierarchiczną, przebiegały w sposób kontrolowany i świadomy. Błędy popełniane na tym etapie skutkują obniżaniem bądź nawet bezużytecznością prowadzonych później jakichkolwiek analiz<sup>20</sup>.

Z kolei rozwiązywanie zadań znanych i w znanych sytuacjach odbywa się w ramach zautomatyzowanych procesów informacyjnych. Sternberg określa je mianem lokalnych systemów informacyjnych<sup>21</sup>. Indywidualne różnice w zachowaniu inteligentnym autor wyjaśnia na podstawie

---

<sup>20</sup> Przy budowie takich systemów pierwszą sprawą jest założenie, że jako element każdego systemu informację charakteryzują podstawowe cechy: jest szczególnym rodzajem zasobu w systemie działań zorganizowanych, a istota tej cechy pozostaje niezmienna bez względu na rodzaj systemu i realizowane przez niego funkcje, jest czynnikiem sprawczym i wynikiem każdego działania, a jej źródłem nie jest jej nadawca, lecz konkretny efekt działania, na każdym jego odcinku, zawiera możliwości odtwarzania przeszłości, opisu teraźniejszości i projekcji przyszłości.

<sup>21</sup> Niekiedy można spotkać opinie, że:

– rozróżnianie efektów działania człowieka i funkcjonowania automatu jest sztuczne. Takie stanowisko wynika z uwzględniania tylko ilościowego charakteru informacji i niebrania pod uwagę faktu, że szybkość pozyskiwania, sortowania, przekazywania danych to tylko jeden z aspektów problemu podejmowania decyzji, a faktyczne rangowanie i wybór wariantów rozwiązań, to efekt procesów myślowych, właściwych tylko człowiekowi,

– istnieje szereg prac, których wykonanie nie zakłada udziału człowieka, gdyż są urzędnienia wykonujące je lepiej. Również i tu nie bierze się pod uwagę, że urzędnienia te bez względu na stopień ich doskonałości realizują tylko wizję procesu ukształtowaną w myśli ludzkiej,

– programowanie, które obok techniki wykonania automatu określa efekt jego wykorzystania, występuje również w przypadku człowieka, i występuje jako programowanie biologiczne (struktura genowa) czy społeczno-wychowawcze (szkoła, praca, otoczenie). Z kolei takie „fizyko-chemiczne” ujęcie roli podmiotu działania jest iluzją, którą można rozpatrywać jedynie w kategoriach *science fiction*. W oparciu o parametry automatu można bardzo dokładnie określić jego funkcjonowanie i efekty zastosowań. Nie ma natomiast możliwości sparametryzowania *a priori* efektów ścierania się dwóch tendencji w postępowaniu ludzi, a są nimi: (1) siła odśrodkowa wynikająca z dążenia do samodzielności, (2) siła dośrodkowa wynikająca z dążenia do życia w grupie.

Stąd też złożoność omawianej problematyki sprawia, że próby jej oświetlenia najczęściej charakteryzuje przesadny, niekiedy aż do granic logiki optymizm, będący często źródłem nieuzasadnionych uogólnień.

s u b t e o r i i s k ł a d n i k ó w, którym przypisuje (jako elementom procesów przetwarzania informacji), niezależnie od ich specyfiki trzy niezależne od siebie właściwości: czas trwania, trudność oraz prawdopodobieństwo wykonania. W zależności od spełnianej przez nie funkcji wyróżnia składniki: metaskładniki, składniki wykonawcze oraz składniki nabywania wiedzy.

M e t a s k ł a d n i k i są procesami przetwarzania informacji wyższego rzędu (planowanie, kontrola, podejmowanie decyzji). Lista tych składników obejmuje 7 pozycji: 1. decyzja co do problemu, który należy rozwiązać, 2. wybór składników niższego rzędu, 3. selekcja sposobu organizacji informacji, selekcja strategii porządkowania składników, 4. selekcja strategii porządkowania składników niższego rzędu (2, 3 i 4 dotyczą sposobów pozyskiwania informacji)<sup>22</sup>, 5. decyzja dotycząca zasobów uwagi, 6. kontrola rozwiązania, 7. wrażliwość na zewnętrzne sprzężenie zwrotne<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Poszukiwanie takich informacji to szukanie sposobów przeciwdziałania doświadczonej złożoności zjawisk. Wymaga jednak czasu i może się okazać, że opracowane sposoby stają się spóźnione, niemożliwe do wykorzystania w konkretnej sytuacji. Zachowania stają się wówczas niestabilne, nieodporne na niekorzystne wewnętrzne i zewnętrzne bodźce. Aby zwiększyć skuteczność zachowań, proponuje się między innymi zaprojektowanie takich środków jak na przykład: pewna, lecz niezbyt duża niejednoznaczność, czyli niezbyt ściśle określanie celów, ról, odpowiedzialności, zadań, definiowania problemów, określania kosztów czy wielkości nagród. Takie bodźce bowiem, jak oddziaływanie na poziomie braku pewności, bądź też wątpliwe lub niewystarczające zrównoważenie aktualnych sposobów stabilizacji, mogą rozbudzić gotowość do podejmowania ryzyka i chęć uczenia się. Łatwiej wówczas nakłonić członków zorganizowanych zespołów do wzmoczenia aktywności w pewnym określonym czasie i kontrolowanym zakresie. Można w związku z powyższym stwierdzić, że spokojne otoczenie nie wpływa korzystnie na funkcjonowanie zespołów, gdyż wyzwalać poczucie zadowolenia i sukcesu, osłabia zdolności jego członków do uczenia się. Również niekorzystnie wpływa otoczenie wysoce dynamiczne, ponieważ konieczność ciągłych reakcji na zachodzące zmiany, determinuje możliwości uczenia się. Im większej presji otoczenia poddawany jest zespół, tym te możliwości są mniejsze.

Organizując środowisko, w którym przyjdzie przejawiać się zachowaniom, dążyć należy do przezwycięzania tych trudności, poprzez poszukiwanie i przetwarzanie informacji [15, s. 153]. Wyróżnia się dwa sposoby poszukiwania informacji:

1. „poszukiwanie formalne, w celu uzyskania informacji odnoszących się do pewnych specyficznych zagadnień, dotyczących zazwyczaj określonego programu, jako konsekwencji wcześniej opracowanych planów, procedur lub wybranych metod.

2. poszukiwanie nieformalne jako względnie ograniczony i nieustrukturalizowany wysiłek, podejmowany w celu uzyskania informacji o zagadnieniach specyficznych. Pozyskane jednym lub drugim sposobem informacje są następnie przeglądane” [*ibidem*]. Może to przyjąć dwie formy: nieukierunkowane przeglądanie informacji oraz przeglądanie warunkowe. Ukierunkowane poszukiwanie jest poszukiwaniem nieaktywnym, w określonym obszarze zagadnień. Zakłada się tu, że dokonujący przeglądu jest wyuczony na szczególnie rodzaj problemu lub informacji i jest przygotowany do ich wykorzystania bez względu na to kiedy się pojawią. Nieukierunkowane przeglądanie zaś to najbardziej luźno zorganizowany lub nawet niezorganizowany sposób pozyskiwania wymaganych danych, traktujący informacje ogólnie, bez określonych reguł ich poszukiwania i metod ich wykorzystania, taki jednak, aby spełniał któryś z założonych celów.

<sup>23</sup> W cybernetyce, skąd zaczerpnięto pojęcie sprzężenia zwrotnego, nie występuje „sprzężenie zwrotne zewnętrzne” i „wewnętrzne”. Cytowany autor ma prawdopodobnie na myśli sprzężenie zwrotne (dodatnie lub ujemne) przejawiające się oddziaływaniem zwrotnym środowiska na zachowania jednostki. Istota sprzę-

S k ł a d n i k i w y k o n a w c z e to procesy przetwarzania informacji zachodzące przy nabywaniu wiedzy. Niezbędne są przy tym trzy składniki: 1. selektywne kodowanie (oddzielanie informacji istotnych od nieistotnych z punktu widzenia realizowanego celu), 2. selektywne łączenie (strukturalizacja informacji)<sup>24</sup>, 3. selektywne porównanie (informacji nowo nabytej do już utrwalonej). Miarą inteligencji z tego punktu widzenia nie są zatem indywidualne różnice w samej wiedzy, lecz w możliwościach jej nabywania. Współczesne techniki informacyjne (TI) są w stanie zabezpieczyć dopływ informacji „na żądanie”, idzie jednak o to, aby to „żądanie” było właściwie wyrażone. Potrzeba może być bowiem zaspokojona tylko w takim stopniu, w jakim potrafimy ją sformułować w postaci konkretnego wymagania.

Zbierając w logiczną całość fakty i stanowiska, które w badaniach nad inteligencją zwykło się traktować jako przeciwstawne, Sternberg uczynił ze swej teorii pierwszą udaną próbę syntetycznego ujęcia tych badań. Godzi on: „inteligencję jako zdolność odziedziczoną z inteligencją stanowiącą wynik uczenia się, inteligencję jako potencjalną możliwość jednostki z inteligencją wyrażającą się w poziomie wykonania, inteligencję jako wyraz różnic indywidualnych w procesie poznawczym z inteligencją jako zjawiskiem ogólnym czy wreszcie inteligencję jako właściwość jednostki z inteligencją ujmowaną jako zjawisko zrozumiałe tylko w kontekście świata zewnętrznego” [64, s. 109]. Niewątpliwie słabą stroną tej teorii jest całkowite pominięcie czynnika biologicznego i genetycznego w kształtowaniu inteligencji, a opierając się na ilorazie inteligencji, czyni z tego narzędzia jedyne arbitra stanowiącego o tym, czym jest inteligencja. Tymczasem bez trudu można podać przykłady osób o wysokim ilorazie inteligencji, które w bardzo prostych sytuacjach wykazują zadziwiająco nieporadność i odwrotnie. Swoistym uzupełnieniem tych braków może być przedstawiona poniżej koncepcja H. Gardnera.

### 2.2.3. RODZAJE INTELIGENCJI

Prowadzone na gruncie psychologii badania nad zwiększaniem wydajności ludzkiego umysłu i sięgania do niewykorzystanych dotąd zasobów mózgu dotyczą głównie tak istotnych dla działań zespołowych zagadnień, jak:

---

zenia zwrotnego (ujemnego – osłabiającego oddziaływanie bodźców oraz dodatniego – wzmacniającego), jest taka sama wewnątrz, na zewnątrz, jak i między obiektami.

<sup>24</sup> Warto tu zwrócić uwagę na zbieżność tego procesu z prawem podziału i koncentracji czynności funkcjonującym na gruncie teorii organizacji i zarządzania (sformułowane na pocz. XX w.).

- usprawniania pamięci, by z łatwością zapamiętywać przeczytane lub usłyszane informacje;
- szybkiego znajdowania skutecznych rozwiązań problemów;
- pobudzania umysłu do twórczego myślenia;
- tworzenia satysfakcjonujących związków z ludźmi.

Według H. Gardnera tajemnica sukcesu nie zawiera się wyłącznie w osobowości, cechach dziedzicznych czy w wykształceniu, choć są to rzecz jasna części składowe sukcesu. Jego zdaniem istnieje coś równie ważnego, mianowicie umiejętność myślenia. Ten, kto naprawdę potrafi się uczyć, kto rozumuje i zapamiętuje, jest panem własnego życia. Specjaliści w najrozmaitszych dziedzinach, od wykwalifikowanych robotników po fizyków jądrowych, mają jedną wspólną cechę: myślą szybciej, precyzyjniej i po prostu rozsądniej niż inni ludzie. W wyniku kombinacji najnowszych odkryć naukowych, praktycznych informacji i prostych technik kształcenia rozwijających osobowość i redukujących negatywny wpływ stresu opracowano wiele programów, które miały pomóc pełniej wykorzystać możliwości umysłu<sup>25</sup>. Nie do końca rozpoznany mechanizm procesów ograniczających nasze możliwości w tym zakresie powoduje, że często proponowane programy nie spełniają pokładanych w nich nadziei.

W badaniach inteligencji, jak widać w większości podanych wyżej przykładów, opierano się najczęściej na założeniu, jakoby istniał tylko jeden jej rodzaj, za który uważano inteligencję służącą logicznemu rozwiązywaniu problemów. (Coraz częściej wspomina się również o innej jej odmianie – kreatywności). W wyniku przeprowadzonych badań Howard Gardner z Uniwersytetu Harvarda wyróżnił sześć typów inteligencji. Uzupełniając to zestawienie, wymieniam tu jeszcze inteligencję praktyczną. W badaniach Gardnera i innych potwierdzono również hipotezę, że wszyscy zostaliśmy obdarzeni identycznym potencjałem w każdej z sześciu odmian intelektu. Wyniki tych badań pozwalają stwierdzić, że człowiek jest wyposażony w inteligencję:

- werbalną;
- wizualną;
- logiczną;

---

<sup>25</sup> Naukowcy doskonale wiedzieli, że niemal każdy człowiek wykorzystuje co najwyżej dziesięć procent zasobów własnego umysłu nawet wtedy, gdy myśli najintensywniej. Stwierdzono też, że większość badanych utrzymuje przez całe życie poziom inteligencji, który osiągnęła w wieku umożliwiającym pierwsze ustalenie wskaźnika IQ. Nie znano jednak odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób dotrzeć do pozostałych dziewięćdziesięciu procent.

- twórczą;
- fizyczną lub kinestetyczną;
- emocjonalną;
- praktyczną [62, s. 48].

Umiejętności rozwijania i korzystania z poszczególnych rodzajów inteligencji można nabyć, wykorzystując wybrane spośród wielu proponowanych w literaturze i na organizowanych warsztatach sposoby. Przedstawiono tu niektóre z nich, za kryterium wyboru biorąc ich prostotę i niezaprzeczalny walor praktyczny. Można dzięki nim bez nadmiernych wyrzeczeń, w przekroju poszczególnych rodzajów inteligencji, uzyskać umiejętności:

- wyczuwania tego, w jaki sposób dobierać słowa, by zwiększyć ich wpływ na słuchaczy;
- zapamiętywania szczegółów w najrozmaitszych sytuacjach;
- logicznego myślenia, czyli rozumowania jako umiejętności decydowania, czy określone sprawy „mają sens”;
- poznania sekretów twórczej inspiracji;
- wykorzystywania aktywności fizycznej i relaksu do skutecznej koncentracji i zapewnienia właściwej pracy mięśniom;
- rozpoznawania własnych emocji w różnych sytuacjach.

**Inteligencja werbalna**, jako jeden z podsystemów naszego umysłu, odpowiada za wszystko, co ma związek ze słowami i odgrywa najważniejszą rolę w wielu dziedzinach i sferach życia. Rozmowy, spotkania, konferencje wymagają jej użycia, i to niezależnie od tego, czy jesteśmy mówcą czy słuchaczem. Zazwyczaj człowiek wykorzystuje zaledwie 25% swojej inteligencji werbalnej. Nawet w zawodach wymagających częstego sięgania do jej zasobów (dziennikarze, sprawozdawcy i komentatorzy), rzadko wykorzystuje się więcej niż 50% możliwości językowych. Wysokim ilorazem inteligencji werbalnej mogą być obdarzone osoby o różnym statusie społecznym czy wykształceniu. Przykładem osoby o wysokim ilorazie inteligencji werbalnej może być skuteczna sprzedawczyni zdobywająca klientów rozmową nacechowaną zabawnymi czy sensacyjnymi historiami. Może też być to szef firmy łagodzący spory dzięki umiejętności słuchania, przekonywania i dyskusji.

Oto ćwiczenie na rozwijanie inteligencji werbalnej:

Przez najbliższe dwadzieścia cztery godziny, słuchając mówiących do Ciebie ludzi, postaraj się skupić uwagę na słowach, jakich używają w momen-

cie, gdy odczuwają silne emocje. Słowa te wywierają największe wrażenie, są kluczowymi elementami wypowiedzi, sam będziesz mógł je wykorzystać, by przekonać słuchaczy, że mówisz o sprawach najważniejszych... Elementy wypowiedzi, które mają duże znaczenie dla mówiącego, są zazwyczaj pełne nacechowanych emocjonalnie przymiotników i przysłówków.

Przykłady: „Dowiedziałem się, że możemy zaproponować waszej firmie f a n t a s t y c z n y interes – sprzedaż naszej nowej n i e s a m o w i t e j kopiarki. To wręcz n i e p r a w d o p o d o b n y przebój na rynku. Udało się nam z n a c z ą c o zmniejszyć koszt jednostkowy, sprowadzając podzespoły z Tajwanu. A to oznacza s u p e r obniżkę dla was, s z c z ę ś l i w y c h nabywców.” Albo: „Zupełnie niespodziewanie przyszła mi do głowy e l e k t r y z u j ą c a myśl: to nasz dział jest w tym roku p r a w d z i w y m asem! Wypracowaliśmy naprawdę z a s k a k u j ą c o w i e l k i procent dochodów firmy. A to właśnie jest p o t ę ż n y skok w stronę g o d z i w e j podwyżki dla nas wszystkich. Lub też: „...nie uwierzysz, stało się coś s t r a s z n e g o. T o t a l n a katastrofa. Ten p r z e k l ę t y silnik po prostu się rozleciał”.

Źródło: J.M. Stine, *Supermoc umysłu*, Poznań 2002, s. 48.

Przykłady te pokazują, że po krótkich ćwiczeniach można niemal automatycznie wychwytywać to, co jest najistotniejsze w wypowiedziach innych ludzi. Nabycie tej umiejętności przydaje się w negocjacjach, rozmowach handlowych, w szczególności wszędzie tam, gdzie chcemy poznać motywacje lub zainteresowania rozmówcy.

**Inteligencja wizualna** przetwarza i przechowuje obrazy, zarówno realne, jak i tworzone przez wyobraźnię. Wzrok w tym procesie absorbuje więc większą część mózgu, niż to ma miejsce w przypadku inteligencji werbalnej. Paradoksalnie, mimo tak częstego używania wzroku, inteligencja wizualna jest najslabiej przez nas wykorzystywana. Większość z rodzajów aktywności zawodowej wymaga zaangażowania wzroku. Istnieją profesje, w których wizualne IQ ma największe znaczenie, stanowiąc wręcz *conditio sine qua non*.

Ćwiczenie na rozwijanie inteligencji wizualnej – można go wykonać w biurze lub w domu.

Wybierz szufladę – w biurku, komodzie czy szafce z narzędziami – w której znajdują się najrozmaitsze przedmioty, ale jej nie otwieraj. Najpierw przynies stoper i nastaw go na odliczenie piętnastu sekund. Teraz odetchnij głębokoko i rozluźnij się. Włącz stoper, otwórz szufladę i przyglądaj się jej zawartości przez piętnaście sekund. Zamknij szufladę. Wyjmij kartkę i zapisz



wszystko, co zapamiętałeś. Następnie ponownie otwórz szufladę i w sąsiedniej kolumnie zapisz wszystkie przedmioty, o których zapomniałeś lub których w środku nie było, a zanotowałeś je przez pomyłkę. Można wykonać inną wersję tego ćwiczenia: wejdź do jakiegoś pomieszczenia, w którym nigdy nie byłeś, i po chwili zamknij oczy, a następnie spróbuj przypomnieć sobie wszystko, co widziałeś.

Źródło: J.M. Stine, *op. cit.*, s. 49.

Trenując w taki sposób, można szybko nauczyć się postrzegać ważne składniki otoczenia i zapamiętywać szczegóły w najrozmaitszych sytuacjach, np. zapamiętanie uczestników zebrania, wygląd wykresów, notatki czy raporty.

**Inteligencja logiczna** wiąże z sobą takie pojęcia jak „rozumowanie”, „umiejętność rozwiązywania problemów” czy „podejmowanie przemyślanych decyzji”. Zdolność do logicznego myślenia to główna cecha wyróżniająca człowieka wśród innych części materii. Cecha, która pozwoliła na przejście od epoki kamienia do epoki techniki cyfrowej i penetracji kosmosu. W każdej chwili swojego życia człowiek staje przed koniecznością podejmowania decyzji i rozwiązywania coraz to nowych dylematów, stąd obszar mózgu odpowiedzialny za logiczne myślenie jest u człowieka większy niż u innych stworzeń. Każda dziedzina w jakiś sposób związana z biznesem – czyli niemal wszystkie sfery naszego życia – wymaga logicznego myślenia, a więc rozwijanie tego rodzaju inteligencji jest warunkiem sukcesu w każdej profesji. „Na dobrą sprawę logika to tylko oficjalna nazwa tak zwanego zdrowego rozsądku, a z okazałymi zasobami tego ostatniego rodzi się każdy z nas (choć nie wszyscy stosujemy go w życiu). Jeśli obudzimy ją z bogatych, naukowych ozdobników, logika okaże się ledwie umiejętnością rozstrzygania, czy określone tezy są słuszne lub czy dwa fakty mają ze sobą taki związek, jak się to komuś wydaje” [62, s. 151]. Logika otwiera przed nami całą gamę możliwości, jeśli tylko potrafimy do niej dotrzeć.

Oto przykład inteligencji logicznej:

Lear, młody inżynier, był zatrudniony w fabryce wytwarzającej ramy do odbiorników radiowych. Były to czasy, gdy wielu młodych błyskawicznie się bogaciło, wymyślając proste urządzenia ułatwiające pracę lub zwiększające komfort życia. Pewnego dnia, gdy jechał swoim fordem t, jego myśli skierowały się ku ulubionej audycji radiowej, która rozpoczynała się właśnie o tej godzinie. Natychmiast doszedł do wniosku, że inni kierowcy muszą mieć podobne tęsknoty. Wkrótce zabrał się więc do opracowywania

szczegółowej dokumentacji urządzenia, które stało się pierwszym udanym modelem radia samochodowego. Wynalazek uczynił Leara na tyle bogatym, że mógł poświęcić wiele czasu i pieniędzy, aby poświęcić się swojej pasji, którą było latanie własnym samolotem. Wówczas latać można było tylko w dzień, a pilot miał tylko jedną możliwość lokalizacji swego położenia: obserwacja terenu. W czasie mgły musiał natychmiast lądować, albo ryzykować lot na oślep, co często kończyło się katastrofą. Lear zabrał się więc do szkicowania projektu prototypu „learoskopu”, który stał się przełomem we współczesnej awiacji. I w udoskonalonej formie do dzisiaj jest podstawowym systemem nawigacyjnym w lotnictwie.

Źródło: J.M. Stine, *op. cit.*, s. 153.

Jak pokazuje powyższy przykład, możesz maksymalnie podnieść swój iloraz inteligencji logicznej, jeśli potrafisz:

- a) orzekać, czy dowody potwierdzają, czy nie potwierdzają daną koncepcję;
- b) orzekać, czy dwa fakty są ze sobą powiązane i czy pozwalają wysnuć określony wniosek.

**Inteligencja twórcza** stanowi siłę sprawczą każdej nowej idei, każdego nowego pomysłu. Kreatywność to tak naturalna cecha ludzka, że zwykle nawet nie zdajemy sobie sprawy, jak często z niej korzystamy. Z inteligencją twórczą związane są więc nieodłącznie pojęcia „oryginalności”, „wyobraźni”, „wynalazczości”. Zdolność do kreatywnego myślenia rozwijała się u człowieka od momentu, gdy stał się gatunkiem na tyle pomysłowym, by znajdować rozwiązania stojących przed nim problemów. Być może to logika nakazała pierwotnym ludziom krzesać krzemień o skałę bogatą w żelazo, aby wzniecić ogień, ale najpierw musiał pojawić się pomysł rozpalenia ogniska. Dziś kreatywne myślenie to podstawa innowacji w biznesie, a inteligencja twórcza to baza każdego wynalazku i postępu cywilizacji. U wielu ludzi myślenie krytyczne przeważa nad konstruktywnym. Jeśli myślenie krytyczne, czyli ocena i krytyka własnych wyników, odbywa się bezpośrednio po ich uzyskaniu, nie zawsze dzieje się to z korzyścią dla pracy. Korzystniejszym jest wykluczyć na początku własną krytykę otrzymanych wyników, nie zwracać uwagi na krytykę z zewnątrz, koncentrując się wyłącznie na wszystkich pozytywach, co może doprowadzić do dalszego ich rozwinięcia i pogłębienia.

Trzy sprawdzone strategie wyzwiania inteligencji twórczej:

1. Zrób coś innego, odmiennego – i to każdego dnia! Pojedź do biura inną trasą. Zrób zakupy w innym supermarkecie. Znajdź sobie inne zajęcie,

które wypełni ci wolny czas. Jeśli lubisz kino, idź do teatru lub na mecz hokejowy. Jeśli lubisz siedzieć w domu, idź na spacer. Jeśli lubisz przebywać na świeżym powietrzu, zostań w domu i poczytaj książkę itp.

2. Spróbuj polubić to, czego nienawidzisz. Następnym razem, gdy znajdziesz się w towarzystwie osoby, której nie lubisz, lub w sytuacji, która wcale ci się nie podoba, spróbuj dostrzec w nich coś dobrego, coś, o czym będziesz mógł wspomnieć w miłych słowach. Jeżeli ktoś był niesympatyczny, spróbuj zastanowić się, z czego to wynikało i dlaczego osoba ta uznała, że będzie to reakcja najodpowiedniejsza. Jeśli przydarzyła ci się mała katastrofa w pracy lub niska ocena testu, postaraj się spojrzeć na to z innego punktu widzenia: przecież mogło być gorzej, a poza tym z niepowodzenia wynika jedynie lekcja na przyszłość – zrobić wszystko, żeby więcej nie powtórzyła się taka sytuacja.

3. Popatrz na sprawy z cudzego punktu widzenia. Poświęć kilka minut przy obiedzie lub kolacji na to, by spróbować wczuć się w sytuację kogoś, kogo dobrze znasz. Postaraj się spojrzeć na życie oczami tej osoby, pomyśl o różnych rzeczach w taki sposób, w jaki ona by to uczyniła. Następnie zastanów się, jak minął twój dzień, co cię ucieszyło, a co zmartwiło. Jak postrzegałyby te sprawy ta osoba? Co by zrobiła?

Źródło: J.M. Stine, *op. cit.*, s. 203.

Aby inteligencja twórcza mogła pracować na najwyższych obrotach, należy wpieryw uwolnić się od umysłowych nawyków i rutyny. Dla uruchomienia wyobraźni niezbędna jest stymulacja i różnorodność.

**Inteligencja fizyczna** (kinestetyczna, somatyczna) determinuje wewnętrzną i zewnętrzną aktywność ciała. Ośrodek inteligencji fizycznej zajmuje ten obszar mózgu, który dba o nasze zdrowie, wigor i ogólny dobry stan ciała. Gdyby racjonalne, świadome „ja” chciało śledzić wszystkie zachodzące wydarzenia, nadzorując jednocześnie każdy krok i ruch, nie wytrzymałobyśmy związanej z tym napięcia. Mimo wielkiej mocy mózgu w tym zakresie z wielkimi oporami staramy się go wspomagać, uważając na ogół, że panowanie nad ciałem (podnoszenie fizycznego IQ) potrzebne jest wyłącznie sportowcom, aktorom, muzykom, robotnikom – wszystkim tym, których praca zawiera element aktywności fizycznej. Myśląc w ten sposób, pozbawiamy się poważnego atutu. Jest to wyrazem ograniczeń, jakim podlegamy, a które są następstwem pojęć, wzorców i obrazu świata wpojonych nam przez najbliższych oraz w trakcie procesu edukacji, ale także własnego zniechęcenia, w przypadku gdy coś nie idzie po naszej myśli. Tymczasem

każdy zauważył, że powtarzane ćwiczenia wykonuje się za każdym razem lepiej i z mniejszym wysiłkiem. Należy pamiętać, że relaks i odprężenie pozwalają o wiele skuteczniej zapamiętywać to, czego się uczymy. Ogromne znaczenie przypisuje się tu również czynnikowi zdrowotnemu, na którego kształt wpływają zarówno uwarunkowania genetyczne, jak i środowiskowe<sup>26</sup>.

Oto trzy sprawdzone strategie wyzwania inteligencji fizycznej:

1. Przyzwyczajaj swoje ciało do nieoczekiwanych zmian zachowania. Po-  
może ci to utrzymać inteligencję twórczą na stałym, wysokim poziomie. Staraj się przez kilka godzin robić wszystko lewą ręką, jeśli jesteś praworęczny, i odwrotnie. Spróbuj kilka razy dziennie otworzyć drzwi lub podnieść coś z podłogi, nie używając rąk (a np. nogi). Jeśli zwykle posługujesz się sztućcami, spróbuj zjeść obiad, używając pałeczek (i odwrotnie).
2. Staraj się, aby oddychanie harmonizowało z ruchami ciała poprzez zgranie oddechu z czynnościami, które wykonujesz. Zauważ, że większość czynności wykonywana jest w rytmie „na dwa” (stukanie na klawiaturze, cięcie piłą, gra w tenisa itd.). Podobnie ma się rzecz z oddechem, dlatego zgrywaj tempo ruchu z rytmem oddechu, a nie rytm oddechu z tempem ruchu (np. w grze w tenisa wdychaj powietrze, robiąc zamach, a wydychaj, uderzając piłkę).
3. W kontaktach z ludźmi należy unikać postaw, które kojarzą się z nerwo-  
wością lub brakiem szczerości, a prezentować uznawane za przejaw pewności siebie i uczciwości. Wszyscy ludzie, których kariera zależy od akceptacji publiczności (np. artyści, politycy) starają się zwiększyć siłę swego oddziaływania, stosując mowę ciała. Zdolność tę odziedziczyliśmy po przodkach, którzy miliony lat temu, nie umiając jeszcze posługiwać się mową, wszelkie znaki o niebezpieczeństwie czy obfitości pożywienia przekazywali wyłącznie językiem ciała. Badania dowiodły, że nasza reakcja na mówcę jest jedna-

<sup>26</sup> W sierpniu 2005 roku w Sydney na kongresie Międzynarodowego Towarzystwa Zakrzepicy i Homeostazy ogłoszono wyniki badań, według których istnieje ścisły związek między grupami krwi a podatnością na infekcje, choroby układu krążenia i płuc. Na przykład według holenderskich specjalistów osoby z grupą krwi A, B, i AB powinny unikać długich podróży samolotem czy wielogodzinnego siedzenia przy biurku. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że w ich żyłach powstaną groźne zakrzepy, które wędrując do płuc, mogą doprowadzić do śmierci. Wskazana aktywność fizyczna: ćwiczenia relaksacyjne, jak joga, tai chi, umiarkowane ćwiczenia fizyczne, jak spacer, jazda na rowerze itp. Osoby z grupą krwi „0” posiadają sprawny układ odpornościowy i pokarmowy, ale słabsze naczynia krwionośne. Zalecana aktywność fizyczna: intensywne ćwiczenia, jak aerobik, sztuki walki, biegi itp. Organizm osób z grupą „B” nie posiada słabych stron. Choroby pojawiają się dopiero pod wpływem zbyt dużego stresu.

Pojawiają się coraz groźniejsze doniesienia o skutkach chemicznego zanieczyszczenia środowiska. Obok znanych już czynników degradujących wody, ziemię i powietrze, endokrynolodzy zwracają ostatnio uwagę na wszechobecne dzisiaj fralany mające bardzo groźne dla ludzi właściwości. Są to substancje chemiczne używane do zmiękczenia wyrobów z plastiku, np. zabawek, butelek dla niemowląt itp. Ich skład chemiczny jest taki, że działają na ludzi jak antyandrogeny, deformując układ hormonalny przede wszystkim męczyzn.

kowo określona treścią tego, co mówi, jak i mową jego ciała. Oglądając telewizję, zwróć uwagę, w jaki sposób prezenter posługuje się językiem ciała, gdy czyta dobre nowiny, a jak wygląda, gdy przedstawia informacje przygnębiające. W teleturniejach zauważysz nerwowość lub pewność graczy. W sprawozdaniach sądowych zachowania się ludzi, gdy mówią prawdę, oraz wtedy, gdy wykaże się im kłamstwo. Czy potrafisz stwierdzić od razu, że ktoś jest nieszczerzy? Po czym to poznajesz? Zastosuj wnioski do panowania nad własną mową ciała.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Stine, *op. cit.*, s. 249.

Przedstawione powyżej ćwiczenia pozwalają nam stwierdzić, że drzemie w nas jeszcze część tej odziedziczonej po przodkach mądrości. Przez większość czasu jest ona jednak skrzepowana normami kulturowymi i błędnymi przekonaniem, że ciało i umysł to dwa oddzielne byty, często pozostające ze sobą w konflikcie.

**Inteligencja emocjonalna** obejmuje sferę uczuć i stanowi prawdziwy atut w każdej pracy. Ponieważ świadoma działalność człowieka zawsze wynika z określonych motywów, jest oczywiste, że po uświadomieniu sobie emocji jako faktu psychologicznego i po świadomych poszukiwaniach treści ukrytych poza przeżyciem emocjonalnym włącza się system motywacyjny, przez który dążymy do poznania nieznanego. Psychologowie lokują rozmaite motywy na trzech poziomach: emocjonalności – świadomości – samoświadomości. „Bez poziomu emocjonalnego nie byłoby uświadomienia sobie emocji, a bez tego nie byłoby możliwe świadome, umotywowane dążenie do wyjaśnienia sytuacji. Obdarzony samoświadomością osobnik tylko wtedy dąży do samopoznania, gdy odnajduje w sobie psychicznie przeżywaną sytuację problemową w postaci napięć emocjonalnych, włączających się bezpośrednio w jego tkniętą życiową i wymagających wyjaśnienia, interpretacji” [29, s. 143]. Utrzymywanie emocjonalnego IQ na najwyższym poziomie jest szczególnie ważne tam, gdzie wykonywana praca wiąże się z nawiązywaniem kontaktów i utrzymywaniem dobrych stosunków z ludźmi. Chcąc rozpoznać i zrozumieć własne uczucia, odczytać uczucia innych, uodpornić się na przygnębianie, należy przede wszystkim zadać sobie pytania: dlaczego zachowuję się w taki sposób? Dlaczego inni zachowują się w taki sposób?

Przeważnie ludzie wykorzystują swój intelektualny potencjał w tak małym stopniu, że do osiągnięcia sukcesu w jakiegokolwiek dziedzinie – nauce,

interesach czy polityce – wystarczy zoptymalizować tylko jeden z wymienionych rodzajów inteligencji. Przedstawione powyżej rozumienie pojęcia „inteligencji” i proponowane sposoby dotyczące maksymalnego wykorzystania zasobów umysłu pokazują, że większość ludzi, z racji wychowania lub odziedziczonych cech, dorasta i rozwija się, korzystając tylko z jednego jej rodzaju (a i to nie w pełni), nie zdając sobie nawet sprawy z istnienia pozostałych, których ośrodki znajdują się w różnych obszarach mózgu. Aby rozszerzyć swoją świadomość, należy najpierw uzmysłowić sobie ograniczenia, jakim dana jednostka podlega, a które są następstwem pojęć, wzorców i obrazu świata wpojonych jej przez najbliższych oraz w procesie edukacji. Motywacje typu: unikanie cierpienia i dążenie do stanu zadowolenia są główną siłą napędową ewolucyjnego przekształcania świadomości nie tylko w przypadku jednostki, ale także w funkcjonowaniu większych społeczności, włącznie z międzynarodową polityką walki o terytorialny, ekonomiczny i światopoglądowy byt. Samoczynnie ewoluując poprzez przychodzące z zewnątrz doświadczenia, człowiek uczy się, emocjonalnie zapamiętuje przyjemne oraz bolesne sytuacje i w efekcie dąży do powtarzania tych pierwszych oraz unikania tych drugich, rozbudowując w ten sposób swój wewnętrzny, podświadomy program pozwalający na coraz lepszą orientację w obszarze wygenerowanej przez siebie samego rzeczywistości. Prawidłowa odpowiedź na zaistniałe zewnętrzne bodźce to zatem wynik świadomej analizy sytuacji oraz wybór przemyślanej reakcji. Można to określić jako „refleks sytuacyjny”. Według W. Witkowskiego uświadomiony rozwój wiąże się w niektórych sytuacjach z pozbawieniem podświadomości funkcji automatycznego pilota oraz przekazaniem tych czynności w „ręczne sterowanie” logicznej, potrafiącej modyfikować wewnętrzne programy świadomości. Dla łatwiejszego zrozumienia podaje on następujący przykład:

Załóżmy, że spotykamy kogoś po raz pierwszy i ten ktoś sprawia na nas bardzo dobre wrażenie, jest sympatyczny, pogodny i przyjaźnie nastawiony do całego świata. Ponieważ jest to nasz pierwszy kontakt z tym człowiekiem, to w naszej podświadomości wytwarzamy sobie bardzo pozytywny jego obraz. Gdy spotykamy go po raz drugi, to jego widok uaktywnia w podświadomych zbiorach wewnętrzny zapis nastrajający nas do niego przychylnie. W przypadku samoczynnego rozwoju samoświadomości zapis ten traktujemy jako faktyczny wizerunek napotkanego człowieka, uważając, że taki jest on naprawdę, natomiast w uświadomionym oglądzie własnych reakcji zdajemy sobie sprawę, że obraz ten wynika

z poprzedniego, jednorazowego zapisu i nie może stanowić wykładni osobowościowej oceny tej osoby. Różnica jest tu zasadnicza – w jednym przypadku twierdzimy, że dokładnie taka jest ona w rzeczywistości, zaś w drugim, że nasza jej ocena wiąże się z jakością naszych wewnętrznych zapisów dotyczących ocenianego tematu. Załóżmy dalej, że po pewnym czasie ponownie spotykamy tę osobę, lecz tym razem jest ona pełna gniewu i nieprzyjemnego nastawienia do świata. Będąc na ścieżce samoczynnego procesu rozwoju świadomości, stwierdzimy, że pomyliliśmy się co do tej osoby, która właśnie pokazała swoje „prawdziwe” oblicze i że w rzeczywistości jest taka (zdecydowanie niedobra) naprawdę. Jedna chwila wystarczyła, aby bieguny ocen (pozytywny i negatywny) zamieniły się miejscami. W przypadku ścieżki obserwowalnego procesu rozwoju samoświadomości przed wydaniem osądu analizujemy całą sytuację i dochodzimy do wniosku, że właśnie poznaliśmy kolejny aspekt osobowości tego człowieka, oczywiście nie przekreślając wartości dotychczas uzyskanych o nim informacji.

Źródło: W. Witkowski, *Tajemnice istnienia*, „Nexus” 2005, nr 11, s. 48.

### 2.2.4. ZWIĄZKI KORELACYJNE: ILORAZ INTELIGENCJI A GŁÓWNE WYMIARY OSOBOWOŚCI

W kierowaniu działaniami zespołowymi szef zespołu przydziela, kontroluje i ocenia wykonanie zadań. Istotnym elementem tych procesów jest **obserwacja** zachowań pracowników, która, według psychologów, nie jest darem wrodzonym ani zdolnością ogólną. Ważnym czynnikiem sprzyjającym bogactwu i dokładności obserwacji jest podobieństwo zachodzące pomiędzy obserwowującym i osobą obserwowaną. „Mężczyźni trafniej oceniają mężczyzn, a kobiety – inne kobiety. Podobnie jest w przypadku ludzi tej samej rasy lub z tych samych środowisk społecznych [...] reguła ta ma swoje ograniczenia. Obserwator ma tendencję do osądzania osoby przez siebie obserwowanej na podstawie własnych uprzedzeń w stosunku do niej, jej środowiska lub rasy” [44, s. 124]. Tak więc obserwacja jako czynnik inteligentnych zachowań kierownika musi być obiektywna. Należy jedynie rejestrować dokładnie postrzegane zachowania, nie przekraczając granicy całościowych ocen złożonych cech osobowości. Od dawna poszukuje się związków między inteligencją a osobowością. Najprostszym sposobem jest ustalanie związków korelacyjnych między wynikami testów inteligencji a poszczególnymi wymiarami osobowości.

Tabela 7. Sumaryczne przedstawienie wyników metaanalizy dotyczącej związków korelacyjnych między ilorazem inteligencji a pięcioma głównymi wymiarami osobowości

Wymiary osobowości	Uśredniony współczynnik korelacji
neurotyczność	-0,15
ekstrawersja	+0,08
otwartość	+0,33
ugodowość	+0,01
sumienność	+0,02

Źródło: [44, s. 124].

Jak wynika z powyższego zestawienia, jedynym wymiarem osobowości skorelowanym z inteligencją ogólną jest otwartość nosząca niekiedy nazwę „wymiaru kultury”. Potoczna ocena tego zjawiska wydaje się pozostawać w sprzeczności z tymi rzetelnie uzasadnionymi wynikami badań. Dająca się zauważyć indywidualizacja i autonomizacja życia społecznego i deregulacja kultury zmuszają do poszukiwania własnego „ja” niejako na własną rękę, ukazując skłonności do dominacji indywidualnych strategii życia i koncentracji na kształtowaniu autowizerunku. Jednak takie cechy jak wolność, autonomia, możliwość wyboru nie istnieją w kulturowej próżni i poddane są dyktatom kulturowych zmian<sup>27</sup>.

Poza otwartością inne podstawowe wymiary osobowości wymienione powyżej wykazują zdecydowanie słabsze związki z inteligencją. Tylko w przypadku otwartości wspólna wariancja sięga 10%, w przypadku pozostałych jest to około 1–2% lub nic. Wynika stąd, że cechy osobowości są w zasadzie niezależne od cech intelektu, zatem opis indywidualnych właściwości człowieka wymaga uwzględnienia obu obszarów występowania różnic indywidualnych. Jest to konieczne, tym bardziej że nie możemy zadowalająco odpowiedzieć na pytanie, czy to dzięki inteligencji jesteśmy bardziej otwarci, czy też dzięki otwartości jesteśmy bardziej inteligentni? Jest rzeczą łatwą do zaobserwowania, że występuje tu zależność dwukierunkowa: dzięki sprawności umysłu człowiek radzi sobie w różnych nowych lub nieprzewi-

<sup>27</sup> Ustalane przez psychologów interpretacje IQ: 80–89 pkt. = inteligencja mniej niż przeciętna (ma ją ok. 15% ludzi), 90–109 pkt. = inteligencja przeciętna (ma ją ok. 50% ludzi), 110–119 pkt. = więcej niż przeciętna (ma ją ok. 18% ludzi), 120–139 pkt. = wysoka (ma ją ok. 11% ludzi), 140 i więcej pkt. = bardzo wysoka (ma ją ok. 1% ludzi).



dywalnych sytuacjach i uzyskuje przez to wyższe wyniki w skalach otwartości; z drugiej strony zaś otwartość jako cecha osobowości sprzyja nabywaniu doświadczeń, co przyczynia się do rozwoju inteligencji. Tak więc związki między inteligencją a osobowością istnieją, ale są dość słabe i zapewne dlatego tak trudno identyfikowalne. W aspekcie działań zespołowych mogą być wykorzystane stosunkowo dobrze udokumentowane wyniki badań nad ujemną korelacją między inteligencją a skłonnościami do negatywnych emocji: lęku, depresji, obniżonego nastroju, wrogości.

Część negatywnych emocji może wynikać np. z lęku przed oceną, który nasila się w sytuacjach stresowych (np. sytuacja na rynku pracy, kondycja firmy, konflikty wewnętrzne), obniżając wartość ilorazu inteligencji. Podkreśla się tu fakt, że emocjom negatywnym bardzo często towarzyszą depresyjne myśli zwane ruminacjami. Zajmują one część zasobów poznawczych człowieka, zwłaszcza tych, które są związane z mechanizmami uwagi i pamięcią roboczą. Konstruując model ludzkiej pamięci, dwaj Brytyjczycy Alan Baddeley i Graham Hitchin stwierdzili, że w ludzkim mózgu istnieje coś takiego jak pamięć robocza (ang. *working memory*), czasami nazywana pamięcią operacyjną. Nie stanowi ona jeszcze jednego magazynu informacji, ale raczej system operacyjny zarządzający danymi, jakie znajdują się w pamięci krótkotrwałej, i odpowiadający za przekazywanie ich do pamięci długotrwałej. Baddeley porównuje pamięć roboczą<sup>28</sup> do wieży kontrolnej wielkiego lotniska, odpowiedzialnej za planowanie i koordynowanie lotów. Samolotami są tu oczywiście informacje. E. Nęcka sądzi, że jeśli uwaga i pamięć robocza są zaabsorbowane obróbką zmartwień, dysponują mniejszą mocą obliczeniową do uporania się z trudniejszymi zadaniami intelektualnymi<sup>29</sup>. Lęk lub obniżony nastrój mogą wynikać z oceny własnych możliwości w stosunku do stopnia trudności stojących przed wykonawcą zadań. Wówczas czynnikiem obniżającym wyniki

---

<sup>28</sup> Od dawna uważano, że pamięć jest skomplikowaną funkcją mózgu, ale dopiero w XIX wieku Wiliam James skonstruował model dwurodzajowej pamięci (pierwotna i wtórna). Dużo takich modeli powstało w latach sześćdziesiątych XX w. Najbardziej znany z tego okresu jest model amerykańskich uczonych R. Arkinsona i R. Shiffrina, według których w ludzkim mózgu znajduje się nie jeden, a trzy rodzaje pamięci: sensoryczna, krótkotrwała i długotrwała. Pamięć sensoryczna przypomina magazyn, do którego trafiają na krótki czas (ułamki sekundy) sygnały odbierane przez nasze zmysły. Pamięć krótkotrwała ma niewielką pojemność: 7 plus/minus 2 elementy, którymi mogą być wyrazy, litery, liczby, cyfry lub figury geometryczne. Czas przechowywania danych w tej pamięci jest także krótki, stąd w mózgu istnieje pamięć długotrwała, która umożliwia przechowywanie danych nawet do końca życia. Powtarzając np. intensywnie jakieś informacje, przenosimy je do pamięci długotrwałej [M. Rotkiewicz, A. Brzezicka, *Neuropsychologia*, „Polityka” nr 37, 17.09.2005].

<sup>29</sup> Wyzwolenie się z dominacji tożsamości przenikających na rzecz indywidualnego budowania własnej biografii życiowej nie oznacza zatem wolności decydowania o sobie w sensie absolutnym, ale wolność zrelatywizowaną, odnoszoną do tego, co zostało przewyciężone. Przewyciężanie jednych ograniczeń oznacza napotykanie nowych, które jakby czekały na „odblokowanie” im miejsca, które mają zająć.

nie jest lęk, lecz niski poziom kompetencji. „Lęk działa wtedy wyłącznie jako wskaźnik, że nie jest się dobrze przygotowanym, ale zaciemnia prawdziwy obraz związków na styku między inteligencją a osobowością. Z drugiej strony zaniżona ocena własnych możliwości intelektualnych, jeśli nie jest adekwatna, może skłaniać człowieka do unikania okazji do nabywania nowych doświadczeń, w konsekwencji przyczyniając się do obniżenia poziomu tych aspektów inteligencji, które zależą od wiedzy i doświadczenia” [44, s. 126].

W powszechnym przekonaniu uważa się, że najskuteczniejszym dla naszego działania jest racjonalny sposób myślenia. Za człowieka rozsądnego uchodzi więc ktoś, kto eliminuje emocje w podejściu do problemu, odrzucając uczucia w procesie decydowania. Konsekwencją tego jest znalezienie racjonalnego rozwiązania. Takie wyobrażenie leży na ogół u podstaw oceny pracy nie tylko kierownika, ale każdego członka organizacji.

Zapomina się jednak o tym, że aby dobrze kierować działaniem zarówno swoim, jak i innych, niezbędne są właśnie emocje. „Istnieją poważne dowody naukowe upoważniające do twierdzenia, że tak zwane racjonalne myślenie mocno angażuje emocjonalne sfery naszego mózgu, że od współgrania tych dwóch elementów zależy wynik działania człowieka, a co więcej, że obydwa elementy są zdecydowanie niezbędne i że żaden nie jest nic wart bez drugiego” [27, s. 20]. Czyny, które wzbudzają emocje, motywują silniej niż słowa i tylko wówczas zaufanie do koncepcji rodzi zaufanie do przywódcy. Decydujące impulsy do działania są wywoływane nie tylko przez słowa, lecz także przez pewne prowokacyjne demonstracje emocji: dumy, poczucia wyższości, strachu, nienawiści czy żądy zemsty. Za przykład może posłużyć bitwa Greków z Persami pod Salaminą w 480 r. p.n.e.

Cała wspaniała flota królewska miota się na wodach... Północna część Zatoki Saronijskiej zamieniła się w cmentarz największej floty ówczesnego świata. Tylko jeden perski admirał odniósł zwycięstwo: królowa Artemizja<sup>30</sup>. Ani jej dezaprobatą dla bitwy, ani najbardziej ponure przeczucia nie zabiły w niej zdecydowania i ducha walki. Była najbardziej zagorzałym wrogiem wszystkich Greków... Gdy w szale ucieczki nagle dostał się przed jej dziób statek jej najgorszego przeciwnika, momentalnie wydała rozkaz taranowania. Z trzaskiem wbiła ostrogę w odłonięty bok jego statku i niezwykle uszczęśliwiona mogła obserwować, jak przeciwnik ze swą załogą staje się łupem morza. Nie była to co prawda oznaka zrównoważenia, ale w ten sposób uwieńczyła zwycięstwo Greków, w które zresztą ani chwilę nie wątpiła.

Źródło: H.Ch. Altmann, *Strategie sukcesu*, Warszawa 1997, s. 26.

<sup>30</sup> Artemizja, królowa Halikarnasu, żołnierz króla perskiego Kserksesa. Była pierwszą w historii kobietą admirałem i dowódcą floty.

Ten i wiele innych przykładów z rozmaitych dziedzin ludzkiej aktywności mogłyby sugerować zasadność, dla praktyki kierowania działaniami zespołowymi, weryfikacji hipotezy, według której kobiety w sytuacjach ekstremalnych w sposób bardziej efektywny od mężczyźni łączą elementy emocjonalne i racjonalne.

**Inteligencja praktyczna.** Intelpekt może przejawiać się w rozmaity sposób, stąd też rezultaty testu na inteligencję wyrażone jako IQ, jak już zaznaczono powyżej, niekoniecznie trafnie odzwierciedlają wyniki uzyskiwane przez ludzi w ich życiu zawodowym i prywatnym. Bez trudu możemy podać przykłady ludzi przejawiających ponadprzeciętne uzdolnienia w jednych dziedzinach przy niemal całkowitym braku uzdolnień w innych. Wnioskowanie na temat możliwości człowieka na podstawie jego ilorazu inteligencji przyniosło rozczarowanie, które wzbudziło zainteresowanie inteligencją praktyczną. „Inteligencja praktyczna jest zdolnością do rozwiązywania konkretnych problemów osobistych lub zawodowych, mocno osadzonych w określonym kontekście i niezwiązanych z formalnym nauczaniem szkolnym czy akademickim” [44, s. 104]. Inteligencji praktycznej często towarzyszy umiejętność rozwiązywania problemów poprzez manipulacje przedmiotami i na przedmiotach. Nie należy jednak sprowadzać inteligencji praktycznej do tego wymiaru. Obmyślając za biurkiem sposoby rozwiązania jakiegoś problemu, nie angażujemy naszych kończyn, ale angażujemy inteligencję praktyczną. Powstaje kwestia, czy inteligencja praktyczna bazuje na specyficznych wzorcach funkcjonowania umysłu, czy też jest wyrazem inteligencji ogólnej w zastosowaniach praktycznych. A oto przykład inteligentnego rozwiązania problemu:

### *Praktyczna inteligencja służb oczyszczania miasta na Florydzie*

W przeciwieństwie do popularnej w USA praktyki wystawiania raz na tydzień worków ze śmieciami na chodnik przed domem, władze Tallahassee wprowadziły – zbliżony do europejskiego – system przechowywania śmieci w standardowych, estetycznych pojemnikach. Zadaniem służb miejskich, wykonywanym raz na tydzień, było pobranie pełnego pojemnika, opróżnienie go i odstawienie na miejsce. Wymagało to od śmieciarzy zlokalizowania pojemnika na tyłach posesji, przetransportowania go do śmieciarki, opróżnienia i odstawienia na miejsce. Śmieciarze musieli więc dwukrotnie wędrować na tyły każdej posesji. Byli to młodzi chłopcy, którzy z racji niskiego poziomu wykształcenia prawdopodobnie nie uzyskaliby dobrych wyników w testach inteligencji [...] do ekipy młodych śmieciarzy dołączył starszy, doświadczony mężczyzna. Człowiek ten zmienił rutynowy sposób

opróżniania pojemników, zaoszczędzając czas i wysiłek ekipy. Wykorzystał mianowicie fakt, że wszystkie pojemniki – dostarczone przez władze miasta, dbające o estetykę otoczenia budynków – były identyczne. Właściciele i lokatorzy nie płacili za te pojemniki, więc nie mieli do nich prawa własności. Nowy sposób działania polegał na wykorzystaniu jednego pustego, nadliczbowego pojemnika, który śmieciarze ustawiali przy pierwszym domu, zabierając jednocześnie pojemnik pełny. Ten pełny oczywiście opróżniali do śmieciarki, ale nie odstawiali go na miejsce, tylko przynosili na tyły następnego domu. Stamtąd zabierali pełny pojemnik, opróżniony ustawiali przy kolejnym domu i tak dalej. Nowy system wymagał więc od śmieciarzy tylko jednego przemarszu na tyły każdej posesji. Wiązało się to ze znacznymi oszczędnościami, a koszt sprowadzał się do zakupu jednego nadliczbowego pojemnika. Nowe rozwiązanie znalazło uznanie w oczach kierownictwa, zostało wdrożone w innych miejscowościach i wykorzystane w szkoleniu pracowników służb oczyszczania miasta.

Źródło: [44, s. 104].

#### 2.2.5. SZTUCZNA INTELIGENCJA

Słabą stroną dużej części konwencjonalnych narzędzi pomiaru inteligencji jest niebranie przez nie pod uwagę kontekstu. Rozwiązywane zadania w testach na inteligencję są dobrze określone, z jedną poprawną odpowiedzią, dostarczone przez innych oraz z wiedzą potrzebną do rozwiązania i tym samym nie mają one wiele wspólnego z prawdziwymi, codziennymi, nieprzewidywalnymi, nieprecyzyjnie sformułowanymi i niezapamiętanymi problemami. W dodatku dobór badanych grup nie zawsze dokonywany jest według jasnych, pozbawionych subiektywnego stosunku badającego kryteriów.

Tymczasem miarą naszej inteligencji ma być skuteczność rozwiązywania realnych problemów każdej sfery życia. Ponieważ konwencjonalne testy ignorują ten fakt, są raczej miarą „inteligencji sztucznej” (*artificial intelligence*). Pojęcia tego po raz pierwszy użył John McCarthy (1956 r.) na konferencji, która nadała nowy impet badaniom i projektom prowadzonym w USA. Ale pierwszym, który rozważał na poziomie technicznej wykonalności problem, jak powierzyć maszynie to, co dotąd było zastrzeżone dla człowieka, był Alan Turing<sup>31</sup>. Skonstruowana przez niego

<sup>31</sup>Alan Turing (1912–1954) – brytyjski logik i matematyk, był jedną z najważniejszych postaci dwudziestowiecznej nauki. Dzięki jego pracom teoretycznym oraz niezależnie prowadzonym w USA pracom

maszyna, zwana maszyną Turinga, do dziś stanowi podstawy teoretyczne sztucznej inteligencji, a on sam uważany jest za ojca informatyki. Jest to twór, „który zasługuje na nazwę maszyny, choć zarazem należy do tej samej abstrakcyjnej krainy, którą zamieszkują algorytmy” [38, s. 54]. Pojawiły się również inne sugestywne określenia jak: maszyna inteligentna czy inteligencja maszynowa. Na podstawie analizy rozwoju historycznego ludzkiej aktywności wykazano [*ibidem*], że świat maszyn jest odbiciem trzech sfer rzeczywistości we współczesnym obrazie świata. W czasach antycznych rozważano jedynie cztery elementy będące odmianami materii: ziemia, woda, ogień i powietrze.

W zaraniu dziejów człowiek przetwarzał materię tylko energią własnego ciała. Z czasem wynajdywał narzędzia wzmacniające i ułatwiające pracę mięśni. Stawały się one układami coraz bardziej złożonymi i skomplikowanymi, a od czasu, kiedy uzyskały możliwość przenoszenia dostarczonej im energii z jednej części na drugie (przekładnie, dźwignie itd.), przyjęło się nazywać je maszynami. Pojawiły się nowe dziedziny: materia, energia, informacja, a wraz z nimi nowe rodzaje maszyn.

**Materia.** Pierwsze maszyny miały zastosowania w przetwarzaniu (obrabianiu) materii dla nadania jej innej postaci (kształtu, gęstości itd.). Aż do XIX wieku obrabiarki stanowiły jedyną kategorię maszyn. W XIX stuleciu pojawiła się nowa kategoria, tak charakterystyczna, że okres ten nazwano wiekiem pary i elektryczności.

**Energia.** Element ten początkowo był reprezentowany przez maszynę parową. Silnik wytwarza siłę zdolną do wykonania pracy, przetwarzając jedną postać energii w inną, z reguły mechaniczną. Zastosowanie silnika umożliwiło połączenie dwóch rodzajów przetwarzania. Do tego czasu „obrabiarce materii” wykorzystywały energię kinetyczną wody czy wiatru (młyny, wiatraki itp.). Sprzężenie obrabiarki z silnikiem rozpoczęło erę przemysłową, a pojęcie energii zaczęło przenikać do powszechnej świadomości, stając się wkrótce przedmiotem nowej nauki, zwanej termodynamiką. Mając określoną wiedzę o tych dwóch sferach (materii i energii), zaczęto się zastanawiać nad relacjami

---

von Neumanna możliwe było skonstruowanie pierwszych komputerów. Jedną z konsekwencji tego wynalazku były próby maszynowej symulacji ludzkich czynności intelektualnych. Wstąpił się również tym, że w czasie II wojny światowej dowodził akcją deszyfrowania niemieckich depech wojennych kodowanych przez słynną Enigmę. Prace te rozpoczęło przed wojną kilku matematyków z Poznania we współpracy z wywiadem polskim, francuskim i brytyjskim. Po upadku Francji inicjatywę całkowicie przejęli Anglicy.

między nimi. Problem ten rozwiązuje równanie Einsteina:  $E = mc^2$ , mówiące o równoważności energii i masy (potocznie zwanej materią). Pojawienie się nowej kategorii maszyn odsłoniło nową sferę rzeczywistości: informację.

**Informacja.** Jej realność jest równie niepodważalna, jak realność materii i energii. Skoro zaś coś istnieje realnie, można to przetwarzać. Sama definicja informacji pochodzi od inżynierów branży telekomunikacyjnej z lat 30. XX wieku. Stąd pierwszymi maszynami do jej przetwarzania były telegraf i telefon. Przetwarzały one jednak jedynie postać fizyczną komunikatu, nie jego treść. Ponieważ informacja była przetwarzana „od zawsze”, była dla człowieka czymś przezroczystym jak powietrze, którego nie widać, choć przecież stale się nim oddycha. Energii do napędzania urządzeń pomiarowych (układy kamyków, paciorki, liczydła, przyrządy pomiarowe) dostarczał organizm ludzki. Jego wydolność w sposób istotny limitowała tempo operacji, czyniąc wiele z nich niewykonalnymi. Tysiąc ruchów palców na sekundę jest niemożliwe do wykonania, a obliczanie trajektorii statku kosmicznego wymaga w tym czasie wykonania milionów operacji. Dopiero zastosowanie energii elektrycznej i wynalezienie urządzeń mogących przekroczyć tę barierę dało początek najbardziej efektywnym maszynom do przetwarzania informacji, czyli komputerom. Właśnie dzięki temu, że maszyna ta wykonywała proces obliczeniowy automatycznie, na podstawie programu. Aby ocenić obecny postęp w tej dziedzinie, warto zauważyć, że skonstruowana w 1946 roku (jako druga po Mark I) maszyna ważyła prawie 30 t, zawierała około 18 000 lamp elektronowych, zajmowała ponad 140 m<sup>2</sup> powierzchni i wykonywała około 5 000 operacji na sekundę [67, s. 24]<sup>32</sup>. Jest to nastaniem nowej – po erze przemysłowej – ery informatycznej. W ten sposób odsłonięte zostały następne problemy, które można zawrzeć w oczekującym na odpowiedź pytaniu: czy możliwe jest skonstruowanie równania wiążącego energię z informacją tak, jak równanie Einsteina wiąże je z masą? Wielu uczonych jest zdania, że przełom taki nastąpi. „Zaczął on świecić już przed wiekiem, na gruncie termodynamiki, kiedy to uświadomiono sobie, że ciepło jako bezładny ruch cząsteczek jest stanem o najmniejszej informacji” [38, s. 58]. Jest to istotny krok w próbach doskonalenia procesów pozyskiwania i określania wagi informacji w rozwiązywaniu dowolnego problemu. Według Turinga nie ma takiej uniwersalnej metody algorytmicznej (zbioru

---

<sup>32</sup> W Polsce pierwszy komputer skonstruowano w 1958 roku w Zakładzie Aparatów Matematycznych PAN i nazwano go XYZ. Następnie – jeszcze na skalę laboratoryjną – wyprodukowano kilka egzemplarzy komputera ZAM. W latach 60. uruchomiono seryjną produkcję komputerów we Wrocławiu w zakładach MERA-ELWRO. Najpierw była to tzw. seria ODRA, następnie MERA i RIAD.

instrukcji jednoznacznie określających przejście do stanu następnego w zależności od stanu aktualnego), która pozwoliłaby stwierdzić, czy dowolny problem jest rozstrzygalny. A wiele problemów zasadniczej natury, oczywiście dla ludzkiego umysłu, wykracza poza możliwości sztucznej inteligencji. Stanowisko takie wspiera twierdzenie Godla, według którego „istnieją prawdy matematyczne niedające się uzyskać żadnym algorytmem, a uznawane przez umysł za oczywiste i prawdziwe” [*ibidem*]. Według niektórych poglądów wysnutych z pewnych przesłanek filozoficznych mózg może być maszyną w abstrakcyjnym rozumieniu, w jakim mówi się o maszynie Turinga. Ale warunkiem koniecznym i zarazem dostatecznym partnerstwa maszyn i ludzi byłoby wyposażenie tych pierwszych w świadomość. Według R. Penrose’a istnieją w tej materii cztery stanowiska, które rozróżnia on literami od A do D. Prezentując ten pogląd, W. Marciszewski uzupełnia go o stanowisko L<sub>m</sub> [38, s. 16–23].

**A** jest oznaczeniem szerszego poglądu zwanego *hard AI* lub *strong AI*. W *strong AI* chodzi o moc poglądu (śmiałość, radykalizm), że umysł to nic innego, jak program dla maszyny cyfrowej, który, gdy jest dostatecznie zaawansowany, wytwarza świadomość. Aksjomatem tej teorii jest pogląd, że wszelkie myślenie jest obliczaniem. Wystarczy więc dokonanie odpowiednich obliczeń, aby powstały akty świadome. Jedni uważają taki pogląd za jedyny zgodny z postawą naukową, inni traktują go jako nonsens niezasługujący na uwagę. Spotkać można również radykalne stanowiska, według których wszechświat jako całość jest w gruncie rzeczy gigantycznym komputerem wykonującym obliczenia produkujące świadomość i świadome siebie samych umysły.

**B** jest również poglądem, że maszyna może nie tylko dorównać człowiekowi, ale pod wieloma względami go przewyższać, ale, w przeciwieństwie do **A**, tu uważa się, iż wyprodukowanie świadomości przez procesy obliczeniowe nie jest ani możliwe, ani konieczne. Nie jest możliwe, bo świadomość jest atrybutem fizjologicznej aktywności mózgu, a ta w urządzeniu elektronicznym zachodzić nie może. Nie jest konieczne, bo takie same wyniki można osiągnąć przez symulację świadomości (matematyczną reprezentację sytuacji rzeczywistych i związanych z nią problemów, np. sytuacje drogowe w czasie nauki jazdy samochodem). Wspólne dla **A** i **B** jest traktowanie myślenia jako procesu zachodzącego w układzie fizycznym, który to proces jest w pełni algorytmiczny.

C to pogląd, według którego procesy mają wprawdzie charakter fizyczny, ale nie algorytmiczny. Rzecznikiem tego poglądu jest angielski fizyk Roger Penrose, specjalista od teorii kwantów (znany z osiągnięć w badaniu czarnych dziur). Z teorii kwantów wysuwa on hipotezę, że „pewien rodzaj fizycznego działania mózgu prowadzi do powstania świadomości, ale to działanie fizyczne nie da się należycie symulować w sposób algorytmiczny” [49, s. 19]. Według Penrose’a działania niealgorytmiczne zachodzą w przyrodzie gdzieś poza zasięgiem poznanych dotychczas praw fizyki.

D bazuje na atrakcyjnej filozoficznie wizji stosunku między materią a umysłem, jaką przedstawił w XVIII w. Kartezjusz. Jeśli zamiast „świadomość” powiemy „umysł”, to wyrażamy tym przekonanie, że istnieje jakieś odrębne od ciała jestestwo duchowe. Badacze sztucznej inteligencji traktują tę opcję z powagą od chwili wypowiedzi na ten temat austriackiego matematyka i logika Kurta Godla (1906–1978). Wykazał on, że nie może istnieć algorytm dowodzenia twierdzeń w arytmetyce, przy założeniu, że jest ona systemem niesprzecznym. Tak więc nie można podać procedury tak ogólnej, aby mieć pewność, że przy danym układzie aksjomatów da się podać dowód<sup>33</sup> każdego prawdziwego twierdzenia arytmetyki. W przeciwieństwie więc do Penrose’a, Godl uważa, że materialny mózg jest maszyną i podlega prawom algorytmicznym, a wobec tego zdolność poznania prawdy poza wszelkim algorytmem bierze się z jakiejś innej sfery.

Przedstawione powyżej cztery poglądy, uporządkowane według roli przypisywanej algorytmom, nie wyczerpują wszystkich możliwości rozwiązania problemu „maszyna a świadomość”. Uzupełniając je o pogląd  $L_m$  (pochodzący od prekursora idei algorytmów i maszyn cyfrowych – Gottfrieda Wilhelma Leibniza), W. Marciszewski pisze: „maszyna, nazywana też automatem, stanowi centralny punkt zainteresowań Leibniza”. Maszyny arytmetyczne skonstruowane przez człowieka są bardzo niedoskonałe. „Doskonałe maszyny do przetwarzania informacji znajdujemy w przyrodzie, a są nimi organizmy. Ale maszyna organiczna to nie jest to, co dziś określamy jako *hardware* (a więc kości, mięśnie *etc.*), lecz raczej coś, co jest bliższe kategorii *software’u*” [38, s. 24]. Kwintesencją poglądu Leibniza stanowi stwierdzenie, że w świadomym sobie istnieje głębia złożoności, której nie sprosta kod binarny z technologią elek-

<sup>33</sup> „Dowód” jest terminem technicznym oznaczającym pewien ciąg przekształceń jednych ciągów symboli w inne, przy czym symbole są traktowane jako przedmioty fizyczne, a więc ich przekształcanie jest procesem fizycznym, wykonalnym dla maszyny wyposażonej w odpowiedni algorytm. Wchodzącymi tu w grę ciągami symboli są zapisy aksjomatów oraz wyprowadzonych z nich twierdzeń.



troniczną. Niezbędną do tego technologii Leibniz nazwał *mechanica divina*. „Jeśli ten przmiotnik wyraża poczucie tajemnicy, to znaczy nieskończonych obszarów poznawczych otwierających się przed umysłem, nie muszą się go wystrzegać nawet przysięgli agnostycy”.  $L_m$  na pytanie, czy zrównanie maszyny z umysłem może kiedyś nastąpić, odpowiada przecząco. Odpowiedź twierdzącą wyraża następująca opinia: może to kiedyś nastąpić, jeśli „sztuczną inteligencję pojmować jako zdolność maszyny do wytwarzania produktów naśladujących wiernie wytwory inteligencji ludzkiej – partie szachowe, dowody twierdzeń, przekłady z języka na język. Jest to TAK stopniowalne, bo dopiero jesteśmy na początku drogi” [38, s. 33].

### Test Turinga

Przystosowanie się organizmów żywych do zmiennych warunków środowiska, w którym występują, jest wynikiem zróżnicowania indywidualnego ludzi i zwierząt. Rozróżnienie takie nie występuje – a przynajmniej nie powinno występować – w przypadku maszyn tego samego rodzaju (np. komputerów). Jeśli dany wytwór wykonany przez człowieka odróżnimy od podobnych, wykonanych przez komputer, to stwierdzamy, że nie jest on dobrym naśladowcą człowieka. Jeśli takiego rozróżnienia nie potrafimy dokonać, uznajemy, że program komputerowy dobrze naśladuje działanie człowieka. Postępowanie takie opiera się na procedurze zwanej testem Turinga. Istotą testu Turinga jest porównywanie maszyn i ludzi pod względem końcowych wytworów ich działania, przy czym wzorcem i punktem odniesienia jest tutaj inteligencja ludzka. Maszyny, a właściwie programy sterujące ich działaniem, mogą najwyżej aspirować do miana istot inteligentnych, jeśli w wystarczająco dużym stopniu zachowują się jak ludzie. Alan Turing przedstawił taką sytuację jako grę w udawanie.

Aby poddać komputer testowi Turinga, należy oddzielnie ukryć komputer oraz jakiegoś człowieka, ochotnika, przed wzrokiem dostatecznie bystrej obserwator<sup>34</sup>. Przesłuchująca ich kobieta ma za zadanie rozpoznać, który z nich jest człowiekiem, a który komputerem, na podstawie odpowiedzi na zadawane pytania. Pytania przekazywane są bezosobowo (za pomocą np. klawiatury i monitora). Przesłuchująca nie posiada żadnych informacji na temat przesłuchiwanym prócz tych, jakie otrzymuje w trakcie serii pytań i odpowiedzi. Przesłuchiwany człowiek zobowiązany jest mówić prawdę i starać się przekonać przesłuchującą, iż rzeczy-

<sup>34</sup> Penrose, opisując zastosowanie testu, wybrał na obserwatora kobietę, uważając, że „byłaby bardziej zdolna od mężczyzny do rozpoznania w przesłuchiwanym prawdziwie ludzkich cech” [49, s. 21].

wiecie to on jest człowiekiem. Komputer natomiast jest tak zaprogramowany, że „kłamając”, stara się ją przekonać, że to on jest człowiekiem. Jeśli po przeprowadzeniu serii takich testów przesłuchująca nie jest w stanie zidentyfikować człowieka, to uznajemy, iż komputer (jego program, projektant czy też programista) przeszli test pomyślnie. Penrose podaje bogaty scenariusz pytań [49, s. 21–22.] mających na celu zmuszenie komputera do popełnienia błędu, ale przedstawione przesłuchanie przypomina raczej spacer po labiryncie i w niczym nie zbliża nas do poznania nurtującego problemu. Pytania można zadawać w „nieskończoność” aż do zmęczenia (wówczas istnieje zwiększona możliwość przypadkowej „wpadki”), albo po prostu do „zapętlenia” pytań (powrotu do punktu wyjścia).

W praktyce, wykorzystując badania naukowe, opracowano rozwiązania, które można ująć w dwóch kierunkach:

- 1) tworzenie całościowych modeli matematycznych analizowanych problemów i implementowanie ich w formie programów komputerowych mających realizować konkretne cele.
- 2) tworzenie struktur i programów „samouczących się”, takich jak modele sieci neuronowych, oraz opracowywanie procedur rozwiązywania problemów poprzez „uczenie” takich programów, a następnie uzyskiwanie od nich odpowiedzi na „pytania”.

Najbliższy idei testu Turinga jest program komputerowy napisany przez K.M. Colby’ego mający symulować zachowanie terapeuty. W cytowanej powyżej pracy Penrose przedstawia przykład rozmowy między komputerem-terapeutą a pacjentem:

**T (terapeuta):** Jak mogę ci pomóc?

**P (pacjent):** Nie wiem.

**T:** Spróbuj mi coś o tym opowiedzieć.

**P:** Nie.

**T:** Czy mógłbyś to rozwiązać?

**P:** Jestem dziś zmęczony i źle się czuję.

**T:** Czy może wiesz, dlaczego tak jest?

**P:** Jestem już stary.

**T:** Proszę, mów dalej.

**P:** Mam wrażenie, że nic mnie już nie interesuje.

**T:** Opowiedz mi coś więcej o swoich przeżyciach.

P: Myślę, że rozumiem, dlaczego tak jest.

T: Tak?

P: Mam wrażenie, że brak mi rodziny.

T: Dlaczego sądzisz, że brak ci rodziny?

P: Rodzina to zawsze pewne wyzwanie.

T: Dlaczego to jest dla ciebie takie ważne? [*ibidem*, s. 27].

Jakkolwiek można odnieść wrażenie, że komputer wykazuje tu pewne zrozumienie, to w rzeczywistości działa on zgodnie z dość prostym zestawem mechanicznych reguł. Choć postęp w tej dziedzinie jest powolny, zauważalne są już znaczące sukcesy. Wśród współczesnych rozwiązań, które znalazły zastosowania w praktyce, można wymienić:

- technologie oparte na logice rozmytej, powszechnie stosowane np. do sterowania przebiegiem procesów technologicznych w warunkach „braku wszystkich danych”;
- systemy eksperckie, czyli rozbudowane bazy danych z wszczepioną „sztuczną inteligencją” umożliwiającą zadawanie im pytań w języku naturalnym i uzyskiwanie odpowiedzi w tym języku (systemy takie stosowane są już w farmacji i medycynie);
- maszynowe tłumaczenie tekstów. Systemy takie jak SYSTRANS, jakkolwiek wciąż ułomne, robią szybkie postępy i zaczynają się nadawać do tłumaczenia tekstów technicznych;
- sieci neuronowe, stosowane z powodzeniem, łącznie z programowaniem „inteligentnych przeciwników” w grach komputerowych<sup>35</sup>;
- rozpoznanie optyczne, gdzie stosowane są już programy rozpoznające osoby na podstawie zdjęcia twarzy lub rozpoznające automatycznie zadane obiekty na zdjęciach satelitarnych;
- rozpoznawanie mowy i mówców stosowane powszechnie na skalę komercyjną;
- rozpoznawanie pisma ręcznego stosowane masowo, np. do automatycznego sortowania przesyłek oraz w elektronicznych notatnikach;
- sztuczna twórczość; istnieją programy generujące krótkie formy poetyckie, komponujące, aranżujące i interpretujące utwory muzyczne w taki

---

<sup>35</sup> Jak wielka droga jest tu jeszcze do przebycia, świadczy choćby fakt, że proste reguły gry *go* czy polskich warcabów, zrozumiałe nawet dla małego dziecka, są „zrozumiałe” dla komputera na poziomie średniego amatora. Spektakularne osiągnięcia programów gry w szachy (pozwalające wygrywać nawet z mistrzem świata) pozwalają sądzić, że i w innych dziedzinach postęp będzie równie znaczący. W programy gry w szachy zainwestowano dotąd najwięcej czasu i środków.

- sposób, że ich „sztuczność” jest nie do zidentyfikowania nawet przez profesjonalnych artystów;
- w ekonomii, powszechnie stosuje się systemy automatycznie oceniające np. zdolność kredytową, profil najlepszych klientów czy planujące kampanie medialne.

## 2.3. INTUICJA

### 2.3.1. CO TO JEST INTUICJA?

Pod takim tytułem ukazał się artykuł Roya Rowana [54, s. 102], w którym autor przedstawia, jako jeden z wielu, swój pogląd na temat intuicji. Pytanie takie, inspirowane podświadomym „przecuciem”, że „coś takiego” jak intuicja istnieje, zadaje sobie każdy, bez względu na poziom intelektualny czy miejsce zajmowane w społecznej hierarchii.

Intuicja traktowana jest niekiedy jako przeciwieństwo racjonalności, usprawiedliwienie kaprysów, a przeważnie jako cecha specyficznej strony ludzkiego mózgu. Jakakolwiek postawę przyjąć wobec tego zagadnienia, nie ulega wątpliwości, że w kontekście współczesnych nagłych, często dramatycznych i nieprzewidywalnych zmian, intuicja staje się jedną z ważniejszych zdolności niezbędnych przy podejmowaniu skutecznych decyzji. Jest zdolnością lub może grupą zdolności<sup>36</sup> umysłowych, wartościowanych poprzez oceny trafności wyborów, zwłaszcza w sytuacjach, gdy ilość danych jest ograniczona<sup>37</sup>, podejmowanie decyzji poddane jest silnej presji czasu<sup>38</sup>, gdy istnieje wiele niewiadomych, akceptowalnych opcji, z których każda jest przekonująco uzasadniona. Już na samym początku zajmowania się tym zagadnieniem widzimy, że „in-

<sup>36</sup> Jak pisze E. Nęcka, pojęcia „zdolność” używa się w trzech znaczeniach: 1) jako potencjalne zdolności jednostki (*capacities*); określają one to, do czego człowiek byłby zdolny, gdyby zostały spełnione optymalne warunki jego rozwoju (środowiskowe, zdrowotne, społeczne itd.). 2) jako zdolności rzeczywiste (*abilities*) odpowiadające temu, do czego człowiek jest faktycznie zdolny. 3) Jako rzeczywisty poziom wykonania zadań (*performance*), czyli to, co można zmierzyć lub zaobserwować w konkretnej sytuacji [44, s. 21].

<sup>37</sup> Menedżer zwykle nie dysponuje wystarczającą, potrzebną informacją, a często nie dysponuje żadną z koniecznych do posiadania.

<sup>38</sup> Z badań wynika, że menedżerowie wyższego szczebla niewątpliwie poświęcają pewną część swego czasu specyficznym strategiom i celom. Ale w ich codziennej rzeczywistości cele te nie są zwykle na pierwszym planie ich myśli, ale pozostają raczej w tle. Z cytowanych w tym opracowaniu badań wynika, że około dwóch trzecich badanych menedżerów było zaabsorbowanych bardzo niewielką liczbą spraw ogólnych, zaś uwagę ich zdominowała duża liczba kwestii szczegółowych.

tuicyjnie” wyczuwamy, iż „mamy intuicję”. Z uzasadnieniem tego zmagają się wszyscy, którzy „przeczuwają” rolę intuicji w ekspozycji indywidualnych zachowań w działaniach zespołowych. Wśród badających ten problem nie ma zgodności co do tego, czym właściwie jest intuicja. W literaturze można napotkać z jednej strony szeroki przekrój podejść metodologicznych, z drugiej zaś brak jakiegokolwiek metodologii oprócz prostych założeń, przy użyciu których próbuje się ten problem badać. W praktyce każdy członek zespołu, a szczególnie kierujący jego pracami, wie, że nie oczekuje się od niego, by mówił: „ja to czuję”, lecz: „ja to wiem”. I niejednokrotnie zdarza się, że faktycznie coś wiemy, nie wiedząc skąd i dlaczego. Starając się tego dociec, autorka jednego z najlepszych – jak dotąd – opracowań o intuicji F.E. Vaughan doszła do wniosku, że intuicja funkcjonuje na czterech odmiennych poziomach: fizycznym, emocjonalnym, umysłowym i duchowym.

**Poziom fizyczny.** Według Vaughan, inspirujące doświadczenia intuicyjne często opierają się na sygnałach fizycznych. Zdarza się, że doświadczamy silnej reakcji somatycznej (cielesnej) w sytuacjach, gdy nie ma żadnych powodów sądzić, że dzieje się coś złego. „Ten typowy dla dżungli rodzaj świadomości, umożliwiający prymitywnym ludziom odczuwanie niebezpieczeństwa mimo braku sensorycznych sygnałów jego obecności, stanowi bardzo rozwiniętą formę intuicji na poziomie fizycznym. Od instynktu intuicja różni się tym, iż instynkt pozostaje czymś nieuświadomionym, podczas gdy ona jest w pełni uświadomiona, wskutek czego człowiek może się zachowywać zgodnie z nią, nie przestając się jednak oceniać lub racjonalizować” [71, s. 62]. Dla ludzi żyjących w środowisku miejskim, ten rodzaj świadomości, choć rzadko ma tak dramatyczny charakter, również jest bardzo przydatny. Zdarza się, że znajdując się w sytuacji dla nas niewygodnej, możemy zauważyć takie symptomy somatyczne jak napięcie, ból głowy czy brzucha. Kiedy doświadczają takich reakcji organizmu ciągle w podobnych okolicznościach, np. gdy mamy uczestniczyć w ważnych wydarzeniach, stanowi to sygnał do eliminowania takich sytuacji, jeśli nie chce się ryzykować zabójczych dla organizmu konsekwencji. Według psychologów dysharmonia między ciałem a świadomością zniekształca nasze widzenie świata, nasze percepcje i koncepcje. Ma to niewątpliwie wpływ na nasze stosunki z otoczeniem, bowiem jakkolwiek wymiar zewnętrznego świata by nie rozpatrywać, zawsze jest on doświadczany (retuszowany bądź zniekształcany) najpierw przez nasze ciało. Ch. Tart na Uniwersytecie Kalifornijskim przeprowadził następujący eksperyment: badaną osobę siedzącą w ciemnym, dźwiękoszczelnym

pokoju poproszono, by zawsze, ilekroć pomyśli, że otrzymuje bodziec „podprogowy”, naciskała klucz telegraficzny. W rzeczywistości nie otrzymywała żadnego bodźca, lecz telepatyczne wiadomości od osoby, która w oddalonym o kilkanaście metrów, również dźwiękoszczelnym pomieszczeniu, była poddawana w przypadkowych odstępach czasu wstrząsom elektrycznym i za każdym razem, kiedy doznawała szoku, przysyłała o tym informację, co miało spowodować naciśnięcie klucza przez badanego. Ten naciskał wprawdzie klucz, ale nie miało to żadnego związku z wiadomościami nadawcy. Pomiarzy fal mózgowych i częstości uderzeń serca wskazywały, że reagował fizjologicznie na bodźce telepatyczne, chociaż nie był ich świadomy [*ibidem*]. Zadaniem tego eksperymentu było udowodnić, że budzenie intuicji na poziomie fizycznym jest nieodłącznie związane z poszerzaniem świadomości tego, co ciało już „wie”.

**Poziom emocjonalny.** Tak jak na poziomie fizycznym, i tu budzenie intuicji jest nierozdzielnie związane z rozwojem samoświadomości, przy czym na tym poziomie intuicja wkracza do świadomości poprzez uczucia. Przykładem tego mogą być: wrażliwość na „fał” innych ludzi, natychmiastowe lubienie kogoś lub nielubienie bez żadnego powodu itp. Intuicyjny charakter może też mieć zjawisko „miłości od pierwszego wejrzenia”. Vaughan opisuje to na przykładzie: „kobieta w jednej z prowadzonych przeze mnie grup opisała nam pierwsze spotkanie ze swym przyszłym mężem jako nagłe uświadomienie sobie niemal w tej samej minucie, kiedy go ujrzała, że jest on tym jedynym, że jest dla niej, i to mimo tego, że *nie wyglądał raczej na takiego* i że na początku nie odczuwała do niego specjalnego pociągu fizycznego” [*ibidem*]. W odniesieniu do tego typu sytuacji potocznie używa się określenia „intuicja kobieca”. Odnosi się ono do intuicji na poziomie emocjonalnym. W przeprowadzonych badaniach na ten temat nie stwierdzono jednak, aby mężczyźni i kobiety różnili się w zakresie wrodzonych zdolności intuicyjnych. Potoczne przekonanie o tym, że kobiety są bardziej intuicyjne od mężczyzn, związane jest raczej z funkcjonującym w społeczeństwie modelem wychowawczym i edukacyjnym; chłopcom wpaja się od dzieciństwa, że nie powinni płakać i ujawniać swych emocji. Zmusza się ich do rygorystycznego treningu w rozwoju racjonalno-intelektualnym, mającym stanowić przygotowanie do odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym społeczeństwie. Należy jednak mieć na uwadze przestrogi psychologów, że nie można ograniczać intuicji do rozumienia zachowania, języka ciała i innych sygnałów wzrokowych, gdyż intuicja jest świadomością holistyczną, odnoszącą się zarówno do wrażliwości wewnętrznej, jak

i zewnętrznej, a czasami zupełnie wykraczającą poza informacje o charakterze sensorycznym. „Stany emocjonalne nieustannie zabarwiają percepcję rzeczywistości, a zarazem dostarczają informacji o relacjach z innymi ludźmi i otoczeniem. Postrzeganie świata poprzez uczucia jest niczym noszenie kolorowych okularów, które mogą zwiększać ostrość widzenia, jednak zabarwiają wszystko specyficznym odcieniem” [71, s. 68].

**Poziom umysłowy.** Na tym poziomie intuicja dociera do świadomości poprzez obrazy lub to, co czasem nazywa się „wizją wewnętrzną”. To właśnie intuicyjne przebliski następujące po wyczerpującym stosowaniu logiki i intelektu wiążą się z odkryciami i wynalazkami umożliwiającymi postęp technologiczny. Dlatego posiadają one wyższą wartość niż inne rodzaje intuicji. Intuicja na tym poziomie jest szczególnie związana z myśleniem, a więc z rozwiązywaniem problemów, z matematyką i poszukiwaniami naukowymi, gdyż umożliwia wyciąganie właściwych wniosków na podstawie ograniczonych informacji. Einstein na przykład uważał, że słowa języka w postaci, w jakiej są zapisywane lub wymieniane, nie wydają się odgrywać wielkiej roli w naszym mechanizmie myślenia. Jednostkami psychicznymi, które spełniają funkcję elementów myśli, są pewne znaki i mniej lub bardziej wyraźne obrazy, które można „dowolnie” odtwarzać i kombinować. Według takiego ujęcia, obiektywną rzeczywistość można pojąć jedynie za pomocą intuicyjnego aktu, a nie bezpośrednio w sposób empiryczny lub logiczny.

Intuicja w rozwiązywaniu problemów jest coraz bardziej doceniana przez menedżerów. Stwierdzono, że dyrektorzy znakomicie prosperujących firm uzyskali w testach wyniki wyraźnie odbiegające (*in plus*) od przeciętnych. Choć sukces często przypisuje się szczęśliwemu trafowi, zdolność polegająca na tym, by intuicyjnie wiedzieć, co się powiedzie a co nie, z pewnością przyczynia się do powodzenia w każdej dziedzinie biznesu. Vaughan zwraca uwagę na nietraktowany na ogół poważnie fakt: „Niejednokrotnie rozwiązanie wpada nam do głowy, gdy najmniej tego oczekujemy. Czasami mówi się „prześpij się z tym” [*ibidem*, s. 46]. Oznacza to ni mniej, ni więcej: pozwól, aby ten intuicyjny proces został zakończony podczas snu. Wielu ludzi opowiada, że właśnie podczas snu albo marzenia na jawie znajdowało rozwiązanie na pozór nierozwiązywalnych dylematów. Kiedy przestajemy się zmagać z jakimś nabrzmiałym problemem, pozwalamy działać intuicji.

**Intuicja duchowa.** Nazywana jest intuicją „czystą”, którą od innych jej form odróżnia niezależność od wrażeń, uczuć i myśli. Zdaniem Spinozy intuicja duchowa jest wiedzą Boga. J. Bugenthal porównuje ją z ludzkim

doświadczeniem własnego istnienia, bo „człowiek zna Boga w swych najgłębszych intuicjach dotyczących jego własnej natury” [*ibidem*, s. 73]. Według tego ujęcia człowiek odkrywa swoją naturę poprzez wewnętrzną wizję, jako pewien proces twórczy, dzięki któremu potrafi dostrzegać więcej niż tylko to, co znajduje się w zasięgu wzroku, i powoływać do istnienia nowe możliwości. Jedną z tych możliwości jest zdolność przekraczania dualizmu i osobistej izolacji, która nie jest zresztą czymś niezwykłym. Abraham Maslow, znany z konstrukcji hierarchii potrzeb, prowadząc badania nad osobami samorealizującymi się, stwierdził, że „przekraczanie dychotomii u osób samorealizujących się można traktować jako rzecz zwyczajną, jednak można ją także dostrzec u większości z nas w tych najbardziej wyraźnych momentach wewnętrznej integracji w obrębie samego siebie i pomiędzy sobą a światem. W największej miłości między kobietą a mężczyzną lub rodzicami a dzieckiem, kiedy człowiek osiąga podstawy siły, samooceny czy indywidualności, łączy się równocześnie z drugim człowiekiem, traci samoświadomość i mniej lub bardziej przekracza swoje ego i swój egoizm. To samo może się zdarzyć w twórczych momentach, w głębokim przeżyciu estetycznym, w doświadczeniu wglądu [...] i innych przeżyciach, które nazwałem ogólnie doświadczeniami szczytowymi (*peak experiences*)” [*ibidem*, s. 74]. Vaughan przedstawia analizę intuicji w kontekście duchowej psychosyntezy, jakiej dokonuje R. Assagioli. Tu intuicja jest niezależną funkcją psychologiczną ujmującą całość danej sytuacji lub psychologicznej rzeczywistości. Według takiego ujęcia tylko intuicja daje prawdziwe zrozumienie samego siebie i innych. Nie tylko nie zależy od wrażeń, uczuć czy myśli, ale nie jest też związana z ciałem, emocjami lub wzorcami percepcji odnoszącymi się do konkretnych sytuacji. Ta część poglądów Assagioliego wydaje się jednak nie mieć przekonującego uzasadnienia. Każdy rodzaj intuicji, bez względu na poziom świadomości, na jakim się przejawia, przysługuje bowiem konkretnej jednostce żyjącej w danym czasie i warunkach. Inaczej rozważalibyśmy coś, co istnieje poza obiektem, którego dotyczy. A wówczas podważone zostałyby deklarowane możliwości wykorzystania intuicji w działalności praktycznej. Uaktywnienie intuicji duchowej wymaga bardziej koncentracji na sferze transpersonalnej niż osobistej. Na poziomie duchowym intuicja jest bardziej kontekstem niż treścią, zaś inne jej formy, skoncentrowane na wrażeniach, uczuciach, myśleniu, stają się przeszkodami dla czystej świadomości.



### 2.3.2. „LOGICZNY” I „NIELOGICZNY” ASPEKT ZACHOWAŃ

W triadzie działania (chcieć – wiedzieć – móc) uzewnętrznieniem woli, wiedzy i możliwości jest akt nielosowego wyboru z co najmniej dwóch wariantów rozwiązania problemu, czyli podjęcie decyzji. Badania nad funkcjonowaniem ludzkiego mózgu dostarczyły inspiracji dla poglądu, że istnieją dwa rodzaje zachowań<sup>39</sup> w tym względzie [7, s. 121]:

- analityczny, korespondujący z „logicznym” w ujęciu Ch. Barnarda;
- intuicyjny lub twórczy, korespondujący z „nielogicznym”.

Przez proces logiczny Barnard rozumie myślenie świadome, możliwe do wyrażenia w słowach lub w jakikolwiek inny sposób, czyli rozumowanie. Przez proces nielogiczny zaś – myślenie, którego nie da się wyrazić słowami, a o którym dowiadujemy się tylko przez ocenę, decyzję lub działanie. Tak więc w logicznym podejmowaniu decyzji cele i możliwości są wyartykułowane, skalkulowane i oceniane z punktu widzenia ich zbieżności z odpowiednimi założeniami. Pozornie wydaje się to zgodne z zaleceniami nauki o zarządzaniu, która odwołuje się do przemyśleń i kalkulacji w tych procesach.

Ze względu na istotę pracy menedżerów wyższego szczebla (z założenia jest to ustalanie strategii firmy, formułowanie celów, przekształcanie ich na policzalne i klarowne zadania szczegółowe), grupa ta najczęściej poddawana jest badaniom obejmującym wykorzystanie intuicji. Obserwacja zachowań kierowniczych w tym względzie skłania niektórych autorów do stwierdzenia, że menedżerowie wyższego szczebla wykorzystują intuicję na co najmniej pięć sposobów:

1. Intuicyjnie wyczuwają istnienie problemu. Na przykład główny księgowy przepowiada trudny rok dla firmy. Opierając się na swoich niejasnych odczuciach, że „coś jest nie tak”, decyduje się przeanalizować pracę jednej z grup pracowników. W wyniku analizy stwierdza, że dane tej grupy są niespójne i niezintegrowane. Analizę podsumowuje słowami: „miałem poczucie, że mówią oni o przyszłości w taki sposób, jakby nigdy nie miała nadejść – i okazało się, że miałem rację”.
2. Menedżerowie opierają się na intuicji, kiedy błyskawicznie powielają wyuczone wcześniej wzorce postępowania. Przejawiające się w danej chwili zachowania wcześniej zostały gruntownie przemyślane i wyćwiczone tak, że wykonawca może je realizować bez udziału świadomości.

---

<sup>39</sup> Dychotomię tę opiera się na fakcie, iż obie półkule mózgowe mają odmienne funkcje: u ludzi praworęcznych prawa półkula odgrywa szczególną rolę w rozpoznawaniu wzorców wizualnych, a lewa w procesach analitycznych i związanych z użyciem języka.

- Nie wydaje się jednak, że ma tu miejsce intuicyjne uwarunkowanie takich zachowań. Mają one raczej związek z odruchami warunkowymi (wyuczonymi na drodze ćwiczeń), a nie z intuicją. Nawet wprawnemu kierowcy (a może zwłaszcza jemu) zdarza się zamyślić w czasie jazdy tak, że nie rejestruje świadomie mijanego samochodu, który zauważa dopiero w lusterku wstecznym. Mimo to nie doprowadza do wypadku. Wprawa w prowadzeniu pojazdu, a nie intuicja, pozwala tego uniknąć.
3. W tym rozumieniu intuicja występuje jako „nielogiczna perspektywa myślowa”, dzięki której dokonujemy syntezy izolowanych danych liczbowych i doświadczeń w zintegrowany obraz.
  4. Niekiedy menedżerowie wykorzystują intuicję jako sprawdzian wyników racjonalnej analizy. W praktyce pracują oni nad jakąś sprawą dotąd, dopóki nie znajdą zbieżności pomiędzy tym, „co czują” i tym, co wynika z analizy.
  5. Menedżerowie mogą obejść analizę i wykorzystując intuicję, dojść do zadowolającego rozwiązania.

„Wyróżniającą cechą wybitnych menedżerów jest to, że ich myślenie dotyczy nie izolowanych i dyskretnych szczegółów, lecz »portfeli« problemów, spraw i sposobności, kiedy to: 1. Wiele problemów istnieje równocześnie. 2. Problemy te walczą o jakąś część ich natychmiastowej uwagi. 3. Sprawy te są wzajemnie powiązane” [7, s. 157].

Tak więc intuicyjne podejmowanie decyzji we współczesnych warunkach odbywa się coraz częściej w sytuacjach, gdy występuje:

- wysoki poziom niepewności;
- znikoma liczba wcześniejszych podobnych rozwiązań;
- niedostatek a często całkowity brak wiarygodnych informacji;
- presja czasu i otoczenia;
- konieczność wyboru spośród równie mocno uzasadnionych opcji.

Od kilkunastu lat prowadzona jest wśród autorytetów z zakresu podejmowania decyzji polemika wokół pytań: czy kluczowymi czynnikami sukcesu są realizowane cele ilościowe i odpowiednie kryteria pomiaru? Czy też opieranie się głównie na wskaźnikach liczbowych zasadniczo prowadzi na manowce? Pierwsze stanowisko reprezentuje R. Kaplan, główny autor modnej metodyki *Balanced Scorecard* (tzw. zrównoważona karta wskaźników) i ABC (*Activity-Based Costing*)<sup>40</sup>, według którego menedżerowie

---

<sup>40</sup> Metoda ABC umożliwia przyporządkowanie kosztów do konkretnych przedsięwzięć, procesów i wyrobów. Pomaga specjalistom od kontrolingu finansowego dostrzegać to, co widzą menedżerowie odpowie-

z reguły mają zapewnić cele krótkoterminowe, a do tego konieczne są cele ilościowe i pewne instrumenty kontroli. Zapewnia to, jego zdaniem, jasne kryteria przy ocenie ludzi i jest obiektywną podstawą decyzji. Odmienne stanowisko reprezentuje T. Johnson, według którego błędem jest podejmowanie decyzji tylko na podstawie informacji ilościowych. Uważa on, że należy mieć rozeznanie we wszystkich procesach działalności organizacji. Zaś nadmierne poleganie na wskaźnikach liczbowych stało się modną obsesją, wskutek której wyniki finansowe mogą wyglądać dobrze, lecz następują szkody w stosunkach międzyludzkich, a to na dłuższą metę musi szkodzić każdej organizacji. Zdaniem Johnsona, organizacje powinny poświęcać mniej energii zbieraniu i analizie różnych wskaźników, a zamiast tego tworzyć takie systemy, w których błędy stają się od razu widoczne i są natychmiast korygowane. Do tej opinii należy dodać to, że w wielu sytuacjach podejmowanie decyzji stanowi reakcję na pojawiającą się nagłą potrzebę, kiedy niemożliwa jest gruntowna analiza ani wiarygodne wyjaśnienie procesu podjęcia decyzji, jak też uznanie jej za prawidłową. Podejmujący takie decyzje mają głębokie przekonanie co do ich poprawności, wiążąc swe umiejętności z posiadanym doświadczeniem. Rolę ukierunkowanego doświadczenia, badań i edukacji w tych procesach podkreśla Barnard, pisząc: „Źródła tych »alogicznych« procesów leżą w fizjologicznych warunkach lub czynnikach lub też w fizycznym i społecznym otoczeniu, które bezustannie na nas oddziałuje, kształtując nas bez świadomego wysiłku z naszej strony. W skład tych czynników wchodzi również masa faktów, schematów, pojęć, technik, abstrakcji, a generalnie tego, co nazywamy zazwyczaj wiedzą formalną lub przekonaniem, które w mniejszym lub większym stopniu kształtują nasze umysły poprzez świadomy wysiłek i badanie” [7, s. 158]. Niektórzy ludzie w rozwiązywaniu jakiegoś problemu odwołują się w większym stopniu do procesów intuicyjnych, podczas gdy inni większy użytek robią z procesów analitycznych. Aby utrzymać kontrolę nad działaniami w zmieniających się sytuacjach, na szczególną uwagę zasługują dwa rodzaje zachowań:

- (1) Reagowanie na pojawiające się problemy; reakcja organizacji na pojawiające się trudności, bez względu na ich przyczyny, nakierowana jest tak w stronę przeszłości, jak i przyszłości.

---

działni za produkcję. Balanced Scorecard idzie w odwrotnym kierunku: ułatwia menedżerom operacyjnym uwzględnianie punktu widzenia finansistów. Jest poniekąd aktualizacją tzw. zarządzania przez cele (*Management by Objectives*) – metody wprowadzonej w latach 60. przez P. Druckera, oznaczającej wezwanie menedżerów, by wyznaczali cele finansowe i odpowiadali za ich osiągnięcie.

(2) Odniesienie do przeszłości; obejmuje diagnozę trudności i ustalenie odpowiedzialnych za ich powstanie.

W odniesieniu do przyszłości poszukuje się sposobu przewyciężenia powstałych problemów. Bardzo istotną sprawą jest tu znalezienie przez podejmującego decyzje równowagi między bardzo jasnymi dyspozycjami, konsekwentnym i uczciwym postępowaniem a umiejętnością włączania współpracowników w procesy decyzyjne. Weźmy za przykład jakąś nieodwołalną decyzję dyrekcji firmy na temat zmiany organizacyjnej, która musi być przekazana podwładnym. Ich szef może to zrobić na trzy sposoby:

- 1) Może kategoricznie oznajmić, że odtąd ma być tak a nie inaczej. Wtedy niewątpliwie wszyscy poczują się ofiarami autokratyzmu.
- 2) Może to przedstawić w następującej formie: jest to decyzja odgórna. Nie uważam jej osobiście za trafną, ale cóż zrobić. Jeśli tak zrobi, może w zasadzie być pewien, że wytyczne nie będą respektowane w należyтым stopniu.
- 3) Może przedstawić postanowienie zwierzchników i zaproponować podwładnym wspólną refleksję nad jego bezbolesną adaptacją. W tym przypadku istnieją duże szanse, że większość pracowników zaakceptuje zmiany. Kierownik będzie na tyle skuteczny, na ile uda mu się przekonać współpracowników, że ceni sobie ich zdanie<sup>41</sup>.

Aby menedżer stosował właściwe sposoby rozwiązywania problemów, Herbert A. Simon proponuje przestrzeganie następujących zasad:

- rozwiązanie problemu jest ważniejsze niż poszukiwanie jego przyczyn i oglądanie się za siebie;
- patrzeć wstecz powinno się ograniczyć do diagnozowania przyczyn, zaś przypisywanie odpowiedzialności za błędy należy odłożyć do czasu, gdy zostaną już wprowadzone środki zaradcze;
- menedżer akceptuje osobistą odpowiedzialność za znajdowanie i proponowanie rozwiązań i nie podejmuje prób skierowania tej odpowiedzialności czy to na przełożonych, czy na podwładnych, choć poszukiwanie rozwiązań może oczywiście polegać na współpracy wielu ludzi;
- menedżer akceptuje osobistą odpowiedzialność za wprowadzenie działań naprawczych i stara się – jeśli potrzeba – o aprobatę nadrzędnych władz;
- kiedy czas, by spojrzeć wstecz, ustalenie winy może stanowić istotną część całego procesu, lecz najpierw należy skoncentrować uwagę na tym,

---

<sup>41</sup> Sytuacja taka zawiera w sobie jednak delikatną granicę, której przekroczenie ułokuje kierownika w kategorii asekurantów unikających sytuacji konfliktowych, zwolenników stylu przeczekiwania problemów. Pracownicy są wtedy zdezorientowani i oczekują klarownych reguł.

czego można się nauczyć, aby uniknąć podobnych błędów w przyszłości [za: 60, s. 48].

Uważa się zazwyczaj, że menedżerowie we współczesnym, empirycznie nastawionym świecie biznesu są zorientowani racjonalnie i że zanim coś zrobią, dokonują analizy we wszystkich jej etapach, a więc wynik ich działania jest wyłącznie następstwem myślenia. Tymczasem staromodne „przecucie” wciąż pozostaje ważnym, choć niedocenianym narzędziem gotowym do wykorzystania w każdej sytuacji. „Ostatni odcinek często musi być pokonany jednym intuicyjnym skokiem [...] ponieważ zarządzanie nie jest nauką ścisłą i często definiowane jest jako sztuka podejmowania decyzji, nawet najbardziej poważny szef zmuszony jest czasem działać w sposób nieracjonalny, opierając się na mglistych, wewnętrznych impresjach” [54]. Nikt jednak nie przyzna się otwarcie, że podejmuje decyzję na podstawie jakichś bliżej nieokreślonych odczuć. Psychologowie stwierdzają, że odczucia ludzkie nie muszą mieć uzasadnień, bo informacji o nich nie można czerpać w sposób świadomy. Zwięźle i trafnie ujmuje to starorzymska zasada: *de gustibus non est disputandum*. Następujące w pewnym momencie uświadomienie sobie sposobu rozwiązania jakiegoś problemu jest jednak wynikiem długiego niekiedy i znużonego roztrząsania. A oto przykład intensywnych rozmyślań nad problemem, których efektem była eksplozja uzasadnienia żywionego przecucia:

Król Syrakuz Hieron II zamówił u rzemieślnika koronę, dając na jej wykonanie pewną ilość złota. Otrzymał dzieło znakomite, ale „coś mu mówiło”, że złotnik część kruszcu ukradł, a koronę sporządził ze stopu złota ze srebrem. Nie było żadnych racjonalnych przesłanek potwierdzających to przecucie. Korona ważyła tyle, ile powinna, a sprawdzenie składu materiału wymagało jej stopienia. Ponieważ nikt nie umiał rozwiązać problemu, poproszono o to Archimedesesa. Stał on przed zagadnieniem przekraczającym możliwości ówczesnej nauki. Rozważając zagadkę podczas kąpieli, zauważył, że ciała zanurzone w cieczy są lżejsze. Jak opisuje Plutarch, w tym momencie przyszło olśnienie. Archimedes jak opętany wyskoczył z wanny, wołając: – *Heureka!* – pognął nagi do pałacu. Tam w pojemniku z wodą zanurzono koronę, a potem tyle samo ważącą bryłę czystego złota. Wyparły one różną ilość cieczy, co jednoznacznie dowodziło, że nie składają się z tego samego materiału.

Wielu uczonych zgadza się z tezą, że naukowe przełomy nie zachodzą w wyniku powolnej ewolucji wniosków wyprowadzanych z dedukcyjnych rozumowań, ale „eksplodują” z przecuć, których nie da się w pełni wyjaś-

nić. Ale z drugiej strony działanie na modłę „już podjąłem decyzję, nie zwracajcie mi głowy faktami”, nie jest zarządzaniem za pomocą intuicji, lecz poprzez ignorancję. Na przykład cytowany przez S. Harpera Ron Nelson pisze: „wierzę tylko w zdyscyplinowaną intuicję. Artyści posługujący się »przecuciem«, ci, którzy stawiają diagnozę, ale nie sprawdzają jej zgodności z faktami, z tym, co obserwowalne, to ci, którzy w medycynie zabijają ludzi, a na polu zarządzania wykańczają firmę” [22, s. 149].

Cecha ta, lapidarnie ujęta w motcie: „Iść tam, dokąd jeszcze nikt nie dotarł”, charakteryzuje przede wszystkim menedżerów wyższego szczebla. Przyznają oni, że na ogół niezbyt ściśle trzymają się klasycznego, racjonalnego modelu postępowania, według którego najpierw precyzuje się cele, dokonuje oceny sytuacji, formułuje warianty, szacuje prawdopodobieństwo sukcesu, podejmuje decyzję, a dopiero potem przechodzi do działania. Przy podejmowaniu decyzji odwołują się nie tylko do swych umiejętności analitycznych, ale i do mieszaniny intuicji i zdyscyplinowanej analizy. Daniel J. Isenberg badał ten problem w grupie starszych stażem menedżerów i dokonał dwóch spostrzeżeń:

1. Po pierwsze, trudno jest dokładnie ustalić, czy i kiedy podejmują oni własne decyzje w odniesieniu do ważniejszych kwestii o charakterze ekonomicznym lub organizacyjnym.

2. Po drugie, rzadko myślą oni w taki sposób, który można by – upraszczając – uznać za racjonalny, czyli że rzadko formułują cele w sposób systematyczny poprzez szacowanie ich wartości, ocenę alternatywnych sposobów osiągnięcia celów i wybór rozwiązań maksymalizujących zwrot inwestycji. Menedżerowie ci omijają dość często rygorystyczne, analityczne planowanie, zwłaszcza wtedy, gdy napotykają nowe, trudne problemy. Kiedy już stosują analizę dotyczącą dłuższych okresów, zawsze wiążą ją z intuicją.

Podobne wyniki uzyskali w swych badaniach M. Ray i R. Myers, wobec których wielu przedsiębiorców przyznawało, że intuicja jest niemal kamieniem węgielnym biznesu, a racjonalność ma swoje granice. „Kiedy dochodzi do poważnego zgrzytu, liczby i analizy wylatują przez okno, a górę biorą wewnętrzne odczucia. Solman i Friedman cytują wspomnienia byłego dyrektora IBM, dotyczące ważnej decyzji inwestycyjnej, jaką musiał kiedyś podjąć: „Koniec końców, pozostaje wewnętrzny głos” [52, s. 315].

Również wśród młodych stażem, ale robiących błyskotliwe kariery menedżerów można zauważyć podobne zjawiska. Jak wykazują badania niemieckie i amerykańskie, ci młodzi ludzie, nie korzystając z zaleceń mądrych konsultan-

tów i tych zawartych w mądrych książkach, nie studiując w renomowanych uczelniach, nawet kończąc nieekonomiczne kierunki studiów, brak doświadczenia w swoich rozstrzygnięciach uzupełniają intuicją. Wynika to stąd, że jakkolwiek doświadczenia związane z intuicją różnią się w przypadku różnych osób i okoliczności, to jednak można tu zauważyć pewne elementy wspólne, gdyż jako psychologiczna funkcja intuicja jest potencjalnie dostępna każdemu. Badanie tego problemu jest wysoce skomplikowane. Jest to rezultatem tego, że forma ludzka każdego człowieka oparta jest wprawdzie na identycznym dla wszystkich łańcuchu DNA, ale uaktywnionym w specyficzny dla każdego sposób. Aby to zrozumieć, należy uświadomić sobie, że DNA nie ma statycznej struktury, lecz jest dynamicznym instrumentem budowy wielowymiarowych form. Oznacza to, że z jednej strony DNA określa formę, a z drugiej forma określa DNA. „Gdy w swoim życiu poruszamy się w granicach »znanego«, to mamy do czynienia ze stabilną sytuacją, w której DNA i forma nawzajem się wspierają. Jeżeli natomiast wchodzimy w nowe »rejonny poznania«, to wówczas poruszamy nieaktywne do tej pory struktury DNA dotyczące nowej jakościowo dla nas wiedzy” [72, s. 52]. W przypadku zaangażowania odpowiednio dużej energii w działania zmierzające do wejścia na nowe obszary zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości trwale uaktywniamy zatem odpowiednie, bezczynne dotąd struktury DNA, co bezpośrednio skutkuje zmianami w obszarze naszego mózgu, a także w naszych informacyjnych, psychicznych zasobach. Człowiek jest przejawionym w materii istnieniem. Aby mogło ono funkcjonować, niezbędne jest zintegrowanie dwóch części: duchowej, wnoszącej energię i świadomość, oraz materialnej, która jest składową struktur: biologicznej, emocjonalnej i intelektualnej. Koegzystencja tych struktur przejawia się w naturalnych i nieodwracalnych procesach poszukiwania nowego miejsca dla siebie w zmieniającej się coraz szybciej rzeczywistości. W wyniku tych poszukiwań opróżniamy nasz umysł z „przestarzałych” już treści, które jeszcze do niedawna w jednoznaczny sposób „ustawiały” nasze życie, opisując i wyjaśniając to, co dzieje się wokół. Są to w większości sytuacje stresogenne<sup>42</sup>. „Wszystkie teorie i wyjaśnienia tworzymy przy pomocy zawartości umysłu, a więc przy pomocy posiadanego i uwarunkowanego przeszłością

---

<sup>42</sup> Wykazano, że typową chorobą „ze stresu” są wrzody żołądka i dwunastnicy, choroby układu krążenia, nowotwory. Badania epidemiologiczne Światowej Organizacji Zdrowia do lat 70. pokazały, że zjawiska te występują zdecydowanie częściej w warunkach większej urbanizacji, bardziej rozwiniętego przemysłu i gęstszego zaludnienia. Należy przy tym zaznaczyć, że są to problemy nie do końca zbadane; aktualnie stwierdzono, że wrzody żołądka i dwunastnicy wywołuje bakteria *Helicobacter pylori* odkryta w 1983 roku przez australijskiego lekarza Barry’ego Marshalla. Znamienne jest, że mało zaludniona, „ekologiczna” Finlandia ma bardzo wysoki wskaźnik zachorowań na nowotwory w porównaniu ze światowym gigantem przemysłowym, jakim jest Japonia.

»oprogramowania« i dlatego też dysponujemy różnymi »klockami« do utworzenia w końcowym efekcie tej samej »układanki« [ibidem]. »Układanka» ta staje się tym bardziej zrozumiała, im więcej tych »klocków» pozyskamy, im większą ich liczbę odnotuje nasza świadomość i zaakceptuje nasza struktura fizyczna, jako ich baza.

### 2.3.3. INTUICJA PRAKTYCZNA

Na ogół wydaje nam się, że impuls do wielu naszych zachowań przychodzi znikąd, jest przypadkowym, przelotnym błyskiem. Stąd dla wielu ludzi wyrażenie „intuicja praktyczna” to oksymoron: dwa sprzeczne słowa w krótkim sformułowaniu. Intuicję uważają oni za coś niepraktycznego, cechę ludzi „nawiedzonych”, niewyemancypowanych kobiet oraz tych, którym brak treningu lub intelektu, by posługiwać się rozumowaniem. Tymczasem, w każdym przypadku, intuicja może być czymś praktycznym, a wykorzystanie jej nie wymaga wysiłku. Aby lepiej zrozumieć jej naturę i wykorzystać ją w swoim postępowaniu, badacze problemu proponują uwzględnianie rozmaitych zaleceń. Jedną z takich propozycji są podane przez M. Raya i R. Myersa [52, s. 311] „złote prawdy”, które zmieniają nasz stosunek do inteligencji:

1. Intuicja jest darem, który trzeba rozwijać. Przekonanie, że intuicja przychodzi znikąd i jest czynnikiem przypadkowym, wrodzonym, który uprzywilejowani posiadają, a inni po prostu nie, jest fałszywe. Jako właściwość Bytu (*Essence*) jest zdolnością, którą każdy może i powinien rozwijać.
2. Intuicja jest uzupełnieniem intelektu. Według psychologa Carla Gustava Junga termin intuicja nie odnosi się do czegoś sprzecznego z rozumem, lecz do czegoś, co znajduje się poza dziedziną rozumu. Jonas Salk, odkrywca szczepionki przeciwko chorobie Heinego-Medina, badając źródła twórczości, powiedział: „powinniśmy ufać naszej intuicji. Uważam, że zasady uniwersalnej ewolucji są nam ujawniane poprzez intuicję. I sędzę, że jeśli powiążemy naszą intuicję z naszym rozumem, będziemy mogli reagować w ewolucyjnie sensowny sposób na wszystkie nasze problemy”. Okręzną drogą sprawy te wkraczają do biznesu. Na przykład Andrew Carnegie, ilekroć miał podjąć ważną decyzję, stawał pasjansa z kart, które zawsze nosił przy sobie. Nie oznacza to oczywiście, że decyzje powinny być podejmowane wyłącznie na bazie intuicji. Ale połączenie doświadczenia, informacji, rozumowania i intuicji jest efektywnym narzędziem w dyspozycji decydenta.
3. Intuicja nie jest czymś emocjonalnym. Źródłem intuicji nie są emocje.



Obawa, lęk, duma z własnego autorstwa, myślenie życzeniowe zakłócają tylko jej klarowne działanie. Koncentrowanie się na tym, co się myśli i czego się chce, nie jest aktem wsłuchiwania się w intuicję. Według W. van Dycka: „w biznesie większość pomysłów przychodzi znienacka. Biorą się z samego tylko spojrzenia na problem”. Ale intuicja ma taką precyzję, gdy uwalniamy się od stresu i frustracji, osiągając wyciszony i klarowny stan umysłu.

4. Intuicja wymaga działania. Porównuje się ją czasem z kosmicznym wędrowaniem. Czując, że ryba „bierze”, zwykle niewielkim wysiłkiem wyciągamy ją z wody. Niejednokrotnie czujemy takie drganie umysłu i jego gotowość do aktywności, ale nie robimy nic, aby wykorzystać tę sposobność. Jeśli nie podąży się za tym, co pociąga, wtedy decyzje lub pomysły umiერają. Aby tak nie było, konieczne jest łączenie intuicji z wolą, radością i siłą. Wchodzi tu jeszcze w grę czynnik, który nazywamy szczęśliwym wyborem. Ci, którzy intuicję utożsamiają ze szczęściem, jednoznacznie podkreślają, że potrzebna jest jeszcze ciężka i wytrwała praca. Sukces w biznesie to – obok szczęścia – nie ciężka praca, ale praca we właściwym czasie. Ale działać we właściwym czasie, to niekoniecznie działać natychmiast. Wszyscy uczestnicy rynku dysponują pomysłami na zajęcie „medalowego miejsca”, ale zdobędą je tylko ci, którzy wyczuwają moment wprowadzenia ich w życie. A na to, obok cech osobniczych, mają wpływ (niekiedy rozstrzygający) warunki, w jakich ta symbioza szczęścia i pracy zachodzi. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na wyniki badań psychologów, według których są ludzie charakteryzujący się superwrażliwością na wpływy z zewnątrz, co niekiedy bywa interpretowane jako prekognicja<sup>43</sup> albo inny parapsychologiczny fenomen. Tymczasem jest to zdolność do odbioru fal bardzo małej częstotliwości<sup>44</sup>. Wielu specjalistów zwraca jednak uwagę na fakt, że na człowieka oddziałują także infradźwięki ukryte. Gavreau wykazał, że mieszkańcy osiedli zlokalizowanych w pobliżu głośnych zakładów przemysłowych są wielokrotnie bardziej narażeni na niebezpieczeństwo w swych pozornie wyciszonych domach, aniżeli pozostający w bezpośrednim zasięgu hałasu robotnicy. Organizm człowieka reaguje też negatywnie na patologizujące warunki powstałe w bezpośredniej bliskości linii wysokiego napięcia, powodujące dysfunkcje w zakresie układu krążenia, uczucie duszności imitujące dolegliwości astmatyczne, bóle głowy, stany lękowe, napięcie,

---

<sup>43</sup> Wyjątkowa zdolność do przeczuwania lub przewidywania mających dopiero nastąpić wydarzeń.

<sup>44</sup> Ludzkie ucho nie słyszy dźwięków o częstotliwości poniżej 20 Hz.

często bezsenność, rozdrażnienie, zwiększoną męczliwość, wzrost podatności na infekcje, a nawet zmiany skórne, odczyny alergiczne, przy czym trwałość wspomnianych tu dysfunkcji jest wprost proporcjonalna do czasokresu przebywania w skażonej sferze.

5. Intuicja jest bezbłędna. Rozum, analiza i logika wydają się czymś solidnym, doskonalonym przez lata. To coś konkretnego, co można poprzeć danymi i przedyskutować. W intuicji zaś jest coś na tyle tajemniczego, że niebezpieczne wydaje się podejmowanie decyzji w stylu: tak–nie, w warunkach gdy sprawy są w stanie „być może”. Powstaje wówczas obawa, że trudno będzie wyjaśnić tym, którzy mają wprowadzić ją w życie, że podjęta została na podstawie intuicji. Wybranie złego kierunku zmniejsza, a w przypadku dużej konkurencji najczęściej likwiduje możliwości uczestniczenia w grze. Często stosowana jest metoda prób i błędów – w wielu przypadkach jedyny sposób skutecznego rozwiązania problemu. Jest to jednak sposób kosztowny i czasochłonny, bo każdy powrót, jeśli w ogóle jest możliwy, ustawia menedżera na końcu kolejki do sukcesu.

Z faktu, że intuicja zależy od doświadczeń i informacji zgromadzonych w podświadomości, można wyprowadzić wnioski praktyczne:

1. Od intuicji należy oczekiwać „podpowiedzi” w odniesieniu do decyzji kierunkowych nieanalitycznych. Jeśli coś można policzyć i sprawdzić, należy to zrobić.
2. Nie należy oczekiwać od intuicji „podpowiedzi” przy podejmowaniu decyzji czysto finansowych, np. kupować coś na raty lub za gotówkę, jaki wybrać rodzaj kredytu itd.
3. Większość ludzi, którzy nie posiadają dobrej intuicji arytmetycznej ani probabilistycznej, może się odwoływać do intuicji tylko, jeśli idzie o kierunek inwestowania, ale nie o rachunek zysków i strat<sup>45</sup>.
4. Przeważnie mamy dobrą intuicję w sprawach, które nas szczególnie interesują i którymi zajmujemy się dłużej. Spotyka się opinie, że myślący intuicyjnie (*intuitive thinkers*) mają szerokie zainteresowania, wykonują

---

<sup>45</sup> Ilustrację tego może stanowić przykład podany przez K. Mudynia: „Wyobraźmy sobie, że występując w roli pracodawcy, stajemy przed decyzją zatrudnienia pracownika, który proponuje dość niekonwencjonalny sposób ustalenia jego pensji przy podpisywaniu umowy na najbliższe lata. Twierdzi on, że ponieważ charakter pracy bardzo mu odpowiada, a jego aktualne potrzeby finansowe są niemal żadne, proponuje, by jego pensja w pierwszym miesiącu pracy wynosiła symboliczną złotówkę, a w każdym następnym miesiącu stanowiła dwukrotność pensji za poprzedni miesiąc. Znaczyłoby to, że za pierwszy miesiąc zapłacimy mu 1 złoty, za drugi 2 zł, za trzeci 4 zł itd. Intuicyjnie dochodzimy do wniosku, że propozycja ta jest korzystna i podpisujemy umowę na dwa lata. Niestety decyzja okazuje się dla nas fatalna, bo wprawdzie za pierwsze pół roku zapłacimy ekstrawaganckiemu pracownikowi tylko 64 zł, lecz za ostatni, 24 miesiąc, trzeba by już zapłacić ponad 8 milionów (a dokładnie 8 388 608 zł) [40].

zazwyczaj „twórcze” zawody i lubią podejmować ryzyko, nie oznacza to jednak, że intuicja w ogóle nie wymaga żadnej specjalizacji.

5. Ponieważ intuicja związana jest z doświadczeniem, można ją ćwiczyć, dostarczając coraz większej ilości informacji i systematycznie testować, aby poprzez informacje zwrotne można było korygować błędy („im więcej wiesz, tym więcej możesz”). Warto tu zwrócić uwagę na fakt, że kilkadziesiąt lat temu w polskiej literaturze podnoszono już problem konieczności doskonalenia i ćwiczenia przyrodzonych (naturalnych) cech. W bodaj najwybitniejszym dziele humanistycznym Polski przedrozbiorowej *O poprawie Rzeczypospolitej* Andrzej Frycz Modrzewski pisał: „Pewnać rzecz jest, żeć przyrodzenie [natura] w każdej rzeczy przodek [pierwszeństwo] ma i okrom niego nic się człowiekowi nie powiedzie, ani w pojmovaniu nauk, ani też w dostępowaniu męstwa. Ale przedsię [przecież] ono samo nie uczyni człowieka doskonałym w dostąpieniu którejkolwiek rzeczy. Bo żaden przyrodzenie nie może być tak dobre, które by się nie miało zepsować, jeśli go zaniedbują, a ustawiczną zabawą [zajmowaniem się] ćwiczyć nie będą. Nie inaczej jedno jako pola, które chocia bywają same przez się z przyrodzenia płodne, ale abo owocu żadnego nie przynoszą, abo niepotrzebne zielska rodzą, jeśli ich oracz sprawą [uprawą] dobrą nie wyprawi. Zaś żadne przyrodzenie nie jest tak złe, które by się nie miało zgodzić do sprawowania rzeczy dobrych i powinnych [pokrewnych z nim]. Niech jeno do tego przystąpi pilność, stateczne przedsięwzięcie, a serce męstwa pragnące”<sup>46</sup>.
6. W trakcie przetwarzania danych szczegółowych (co wymaga przejścia na poziom analityczny) intuicja milknie lub pozwala się zdominować aktualnie odbieranym sygnałom. I wówczas to, co skłonni bylibyśmy uznać za głos intuicji, jest rutynową, wyćwiczoną reakcją na przetworzone informacje.
7. Myślenie intuicyjne jest uzupełnieniem myślenia racjonalnego (analitycznego). Na pytanie, czy intuicja jest potrzebna w dzisiejszym racjonalnym świecie, można obrazowo odpowiedzieć: jest potrzebna jako uzupełnienie i pomoc dla *ratio* tak, jak pomocą i uzupełnieniem prawej ręki u człowieka jest jego lewa ręka.

Podstawowym zabiegiem, dzięki któremu możliwe jest efektywne dokonywanie wyborów w nagłych, nieprzewidywanych sytuacjach, jest włącze-

---

<sup>46</sup> A. Frycz Modrzewski, *O poprawie Rzeczypospolitej: księgi czwore*, oprac. M. Korolko, Piotrków Trybunalski 2003, s. 47.

nie nieświadomego materiału do świadomej wiedzy. Umożliwi to poznanie szybkiego sposobu dostępu do swojej intuicji, bez długich, frustrujących prób. A. Hastings jest autorem pomysłu inspirującego czterostopniową symulację, którą należy potraktować jako swego rodzaju medytację. Należy usiąść wygodnie i zamknąć oczy:

- Rozprosz emocje i pragnienia. Pozwól sobie na przyjmowanie wszystkiego, co przyniesie ci intuicja. Świadomość, że w rzeczywistości nie istnieją słuszne lub niesłuszne kierunki poruszania się, i decyzja dotycząca tego, jak się poruszać w gąszczu problemów, tak naprawdę nie ma znaczenia ani w sensie kosmicznym, ani w kategoriach całego życia, pomaga w uwolnieniu się od wszelkich emocjonalnych życzeń i pragnień.
- Oczyszczyć i wyciszyć swój umysł.

Zazwyczaj pomocny jest fizyczny relaks i zastosowanie jakiejś odprężającej techniki medytacyjnej. Spróbuj to zrobić według jednej z nich, opisanej w polskiej literaturze, sprawdzonej i zmodyfikowanej tu techniki relaksacyjnej Jacobsona<sup>47</sup>. Oto zestaw ćwiczeń:

1. Zrób 5 spokojnych wdechów i wydechów. Po piątym oddychaj spokojnie, licząc do czterech. Wypuść powietrze i odetchnij głęboko trzy razy.
2. Unieś ramiona na wys. ok. 40 cm, oddychając normalnie. Następnie powoli je opuść.
3. Unieś wyprostowane ramiona, zaciskając jak najsilniej pięści, licząc przy tym powoli do trzech. Rozluźnij pięści. Masz wrażenie napięcia w mięśniach rąk. Rozetrzyj ręce, opuszczając powoli ramiona.
4. Unieś wyprostowane ramiona, skręcając dłonie grzbietami do góry, i ugnij mocno dłonie w nadgarstkach. Palce dłoni trzymaj skierowane w dół. Po trzech sekundach opuść ramiona (trzy sekundy to jeden głęboki wdech i wydech).
5. Ponownie unieś powoli ramiona i powoli je opuszczaj. Odpręż się. Po trzech sekundach zrób to samo jeszcze raz.
6. Teraz unieś wyprostowane ramiona, ale dłonie skręć grzbietami w dół, napinaj mięśnie ramion przez trzy sekundy, po czym odpręż się.
7. Jeszcze raz unieś wyprostowane ramiona i odprężając się, opuść je powoli.

---

<sup>47</sup> Modyfikacja dokonana przez Morrisa jest nie do przyjęcia. Nie tylko profesor, ale i student pierwszego roku medycyny wie, że każdy wysiłek bezoddechowy pozbawia krwiobieg tlenu, a tym samym bardziej szkodzi, niż pomaga. Lekarskie „oddychać – nie oddychać” to sprawdzanie, jak płuca „radzą sobie” z zawartym w nich powietrzem.

8. Unieś wyprostowane ramiona, napinając ich mięśnie tak, aby „aż drżały”. Oddychaj normalnie, rozluźniając przy tym mięśnie dłoni. Napnij ramiona na trzy sekundy i odpręż się. Doświadczasz teraz przyjemnego uczucia towarzyszącego odprężeniu mięśni. Rozkoszuj się nim, ale nie dłużej niż 6 sekund (czyli dwa głębokie wdechy i wydechy).
  9. Teraz, unosząc lekko ramiona, wyciągnij je na boki. Napinaj silnie mięśnie ramion, oddychając spokojnie. Po trzech sekundach odpręż się. Przez trzy następne sekundy „leżenia w spokoju” poddaj się błogiemu uczuciu odprężenia dłoni i rąk.
  10. Ściągaj coraz mocniej łopatki do tyłu przez 6 sekund (dwa głębokie wdechy i wydechy), ale tak, aby ramiona pozostały odprężone, po czym w czasie jednego głębokiego wdechu i wydechu odpręż się.
  11. Teraz, oddychając normalnie i starając się mieć odprężone dłonie, wysuwaj ramiona do przodu w rytmie liczenia: raz-dwa-trzy, raz-dwa-trzy, raz-dwa-trzy. W czasie jednego głębokiego wdechu i wydechu odpręż się, doświadczając uczucia lekkości, jakie towarzyszy napinaniu i rozluźnianiu mięśni.
  12. Wykonując głęboki wdech, skręć głowę w prawo. Teraz, wykonując wydech, odwróć głowę do poprzedniej pozycji. Odpręż się w czasie jednego głębokiego wdechu i wydechu.
  13. Zrób to samo, tym razem skracając głowę w lewo.
  14. Weź oddech i wypuszczając powietrze, skłaniaj głowę w kierunku piersi na tyle, na ile starczy Ci oddechu. Teraz, oddychając spokojnie, podnieś głowę do poprzedniej pozycji.
  15. Powtórz to samo jeszcze raz.
  16. Teraz otwórz usta tak szeroko, jak tylko potrafisz. Trzykrotny głęboki wdech i wydech, ale przy trzecim wydechu ułóż usta w „dziubek” i spróbuj policzyć powoli od jeden do...? Jeśli uda Ci się doliczyć tylko do 10, to znaczy, że wizyta u lekarza jest nieunikniona. (A może za dużo palisz, może jesteś „rozдутym, zasiedziałym grzybem”, albo jedno i drugie, albo jeszcze coś gorszego?) Im dalej rezultat liczenia będzie oddalał się od 10, tym lepiej.
- Postaw przed swoim umysłem konkretne pytanie. Nie próbuj usilnie pracować nad odpowiedzią, lecz spójrz na to pytanie „oczyma duszy”. Wsłuchaj się w nie. Czekaj na odpowiedź.
  - Obserwuj. Jaka jest odpowiedź? Jakie są twoje reakcje na tę odpowiedź?

Jeśli już skończysz symulację, zrób coś z tą odpowiedzią (choćby zapisz). Przekonasz się wkrótce, że nie jest to niemądra „gra”, lecz proces, dzięki któremu możesz doskonalić najcenniejsze, tobie tylko właściwe, niepowtarzalne narzędzie, jakie posiadasz – narzędzie podejmowania decyzji.

Według L. Saylesa „prawdziwych »intuicjonistów« spotyka się rzadko. [...] Pojawiają się oni wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla i funkcjonują jako źródło genialnych nowych strategii, które nie są jedynie modyfikacjami lub przedłużeniami tego, co robiono wcześniej; potrafią przyjmować ogromną ilość bieżących informacji [...] przeczuwać, jakie mogą być rzeczywiste implikacje, których inni nie widzą, gdyż są blisko rzeczywistości” [26, s. 144].

#### 2.3.4. SPRAWDZIAN OSOBISTYCH ZDOLNOŚCI INTUICYJNYCH – KWESTIONARIUSZ AIM SURVEY

Poziom intuicji, w jaką wyposażony jest każdy człowiek, może być, z zastosowaniem określonych narzędzi, sprawdzany, a sprawdziany takie – zgodnie z przedstawionymi powyżej poglądami – mogą być przydatne w określaniu kierunku wzmacniania osobistych zdolności w tym względzie. Jednym z umożliwiających to narzędzi jest zaprezentowany przez Westona H. Agora „Kwestionariusz AIM” [1, s. 172–180]. Pozwala on określić poziom posiadanych p o t e n c j a l n y c h zdolności intuicyjnych oraz to, czy stosujemy je (i w jakim stopniu) w zorganizowanych działaniach zespołowych, a więc w sytuacjach wymagających podejmowania decyzji. Intuicja jest bowiem zdolnością, którą można i należy rozwijać oraz wykorzystywać w tych procesach. W warunkach przemian, jakie dokonują się w Polsce i jej otoczeniu, również od tej zdolności w coraz większym stopniu zależeć będą sukcesy w funkcjonowaniu organizacji każdego typu – zarówno publicznych, jak i prywatnych.

Wskazówki: Będąc ze sobą szczerzy, wypełnij kwestionariusz tak szybko, jak potrafisz (powinno wystarczyć 15 minut). W części I wybierz odpowiedzi, które wydają Ci się najodpowiedniejszymi i zakresł właściwą literę. W części II odpowiedz na każde pytanie według podanych wskazówek.

KWESTIONARIUSZ AIM

**Część I**

1. Gdy pracujesz nad projektem, wolisz, aby:
  - a) poinformowano Cię, na czym polega problem, ale pozostawiono Ci swobodę wyboru sposobu rozwiązania;
  - b) przedstawiono Ci bardzo wyraźnie instrukcje dotyczące sposobu poszukiwania rozwiązania, zanim rozpocząłeś pracę.
2. Kiedy pracujesz nad projektem, wolisz pracować z kolegami, którzy są:
  - a) realistami;
  - b) obdarzeni wyobraźnią.
3. Najbardziej podziwiasz ludzi, którzy są:
  - a) twórczy;
  - b) ostrożni.
4. Czy przyjaciele, których wybierasz, są ludźmi:
  - a) poważnymi i ciężko pracującymi;
  - b) ekscytującymi i często kierującymi się emocjami?
5. Gdy prosisz współpracownika o radę w jakiejś sprawie, to:
  - a) rzadko lub nigdy nie wyprowadza Cię z równowagi, gdy kwestionuje Twoje założenia lub przypuszczenia;
  - b) często się wtedy denerwujesz.
6. Czy rozpoczynając nowy dzień:
  - a) rzadko przygotowujesz jakiś konkretny plan lub postępujesz według takiego planu;
  - c) najpierw robisz plan działania?
7. Kiedy zajmujesz się liczbami:
  - a) rzadko lub nigdy nie popełniasz istotnych błędów;
  - b) często popełniasz istotne błędy.
8. Czy wydaje Ci się, że:
  - a) rzadko marzysz w ciągu dnia i w rzeczywistości nie lubisz tego robić;
  - b) często marzysz na jawie i lubisz to robić?
9. Kiedy pracujesz nad problemem:
  - a) wolisz pracować według przedstawionych Ci instrukcji lub reguł;
  - b) często bawi Cię, gdy lekceważysz przedstawiane Ci instrukcje lub reguły.
10. Kiedy próbujesz coś złożyć w jedną całość, wolisz mieć do dyspozycji:
  - a) szczegółową instrukcję, jak to zrobić;
  - b) rysunek złożonego już przedmiotu.
11. Czy osoba, która najbardziej Cię intryguje, to ktoś, kto wydaje się:

- a) niezorganizowany;
  - b) dobrze zorganizowany?
12. Kiedy nadchodzi niespodziewany kryzys, z którym musisz sobie poradzić, czujesz się:
- a) niespokojny;
  - b) podekscytowany wyzwaniem.

## Część II

### **Czy używasz swoich zdolności intuicyjnych przy podejmowaniu ważnych decyzji?**

13. Czy sądzisz, że często pozwalasz intuicji kierować sobą przy podejmowaniu najważniejszych decyzji?  
TAK – NIE
14. Jeśli tak, to w jakich sytuacjach stosujesz swoją intuicję? (Zakreśl odpowiedzi, z którymi się zgadzasz).
- a) tam gdzie występuje wysoki stopień pewności;
  - b) tam gdzie jest mało wcześniejszych precedensów;
  - c) tam gdzie zmienne są w mniejszym stopniu naukowo przewidywalne, lub gdzie liczba faktów jest ogromna;
  - d) tam gdzie istnieje kilka możliwych do przyjęcia rozwiązań, a każde z nich ma pewne plusy;
  - e) tam gdzie czas jest ograniczony i istnieje nacisk, aby szybko podjąć słuszną decyzję;
  - f) inne (wymień) .....
15. Jakich uczuć doświadczasz, kiedy „wiesz”, że dana decyzja jest „słuszna”? Na jakich wskazówkach polegasz? (Zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom).
- a) podekscytowanie;
  - b) ciepło;
  - c) uczucie spokoju;
  - d) wysoki poziom energetyczny;
  - e) nagły błysk lub zmieniony wygląd;
  - f) inne (wymień)
16. Podaj przykład lub dwa bardzo ważnej decyzji, przy podjęciu której kierowałeś się intuicją i okazało się, że było to słuszne .....
- .....



17. Jakich uczuć doświadczasz, kiedy „wiesz”, że zmierzasz w złym kierunku lub że powinieneś odroczyć swoją decyzję na pewien czas? (Zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom).
- a) niepokój;
  - b) ucisk w żołądku;
  - c) pomieszane lub sprzeczne sygnały;
  - d) inne (wymień).....
18. Co utrudniłoby Ci skorzystanie z intuicji w sytuacji, kiedy trzeba podjąć ważną decyzję? (Zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom).
- a) złość;
  - b) działanie w stresie;
  - c) zbyt duże osobiste zaangażowanie w podjęcie decyzji;
  - d) pośpiech;
  - e) brak pewności;
  - f) inne (wymień) .....
19. Czy masz skłonności do utrzymywania w tajemnicy faktu, że stosujesz intuicję do podejmowania decyzji, czy też czujesz się swobodnie, mówiąc o tym innym? (Zaznacz jedną odpowiedź).
- a) utrzymuję w tajemnicy;
  - b) dzielę się z innymi.
- Wyjaśnij dlaczego .....
20. Gdy wykorzystujesz intuicję przy podejmowaniu decyzji, w którym – według Ciebie – momencie działa ona najlepiej? (Zakreśl jedną odpowiedź).
- a) na samym początku, kiedy próbuję przewidzieć i ocenić przyszłe wydarzenia lub dostępne opcje;
  - b) na samym końcu, kiedy próbuję dokonać selekcji i uporządkować dostępne wskazówki i informacje;
  - c) to zależy od rodzaju kwestii spornej lub problemu do rozwiązania (uzasadnij).....
21. Czy podejmując ważną decyzję, stosujesz jakieś konkretne techniki lub metody, które pomagają Ci czerpać z Twoich intuicyjnych zdolności? (zaznacz jedną odpowiedź).
- TAK – NIE
- Jeśli TAK, opisz je.....
22. W zależności od tego, czy zajmujesz kierownicze stanowisko, udziel odpowiedzi w odpowiedniej części tego punktu. Jeśli jesteś studentem, wy-

bierz odpowiedź, która najlepiej wskazuje na Twoją przyszłą specjalność zawodową.

**KIEROWNIK W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Wybierz jedną specjalność zawodową i jeden poziom zarządzania, w których obecnie funkcjonujesz. Zakreśl jedną odpowiedź w każdej kategorii.

**Specjalność zawodowa**

- a) administracja;
- b) finanse / budżet;
- c) planowanie;
- d) personel / rozwój organizacji;
- e) produkcja;
- f) inne (wyszczególnij).

**Poziom zarządzania**

- a) najwyższy;
- b) średni;
- c) niższy.

**KIEROWNIK W INSTYTUCJI PAŃSTWOWEJ**

Wybierz jedną specjalność zawodową, jeden poziom administracji i jeden poziom zarządzania, w których obecnie funkcjonujesz. Zakreśl jedną odpowiedź dla każdej kategorii.

**Specjalność zawodowa**

- a) administracja ogólna;
- b) planowanie strategii działania instytucji;
- c) planowanie wielkomijskie i regionalne;
- d) finanse i budżet;
- e) analiza zarządzania;
- f) sprawy personalne;
- g) prawo;
- h) administracja zdrowotna i szpitalna;
- i) inne (wymień).

**Poziom administracji**

- a) państwowy;
- b) wojewódzki;
- c) powiatowy;
- d) gminny.

**Poziom zarządzania**

- a) najwyższy;

- b) średni;  
c) niższy.
23. Lubię swoją pracę i sądzę, że jest ona dla mnie odpowiednia (zaznacz jedną odpowiedź).  
TAK – NIE
24. Twoja płęć:  
M – K
25. Pochodzenie etniczne (wymień tę grupę, z którą najbardziej się identyfikujesz) .....

### **Punktowanie i interpretacja wyników:**

Część I kwestionariusza AIM (12 pytań) mierzy Twoje ukryte bądź potencjalne zdolności intuicyjne, z których możesz – choć nie musisz – zdać sobie sprawę.

Część II (10 pytań) wskazuje na to, czy faktycznie stosujesz zdolności intuicyjne przy podejmowaniu ważnych decyzji, w jakich warunkach je wykorzystujesz i czy ćwiczysz obecnie jakieś szczególne techniki, które mogą Ci pomóc w doskonaleniu Twoich zdolności intuicyjnych.

#### **Punktacja w części I**

1) Zsumuj liczbę odpowiedzi „a” zakreślonych w punktach 1, 3, 5, 6 oraz 11 i zapisz tę sumę w odpowiednim miejscu w tabeli punktacji.

2) Policz wszystkie odpowiedzi „b” zakreślone w punktach 2, 4, 7, 8, 9, 10, 12 i zapisz tę sumę w odpowiednim miejscu w tabeli punktacji.

3) Ponieważ ta część kwestionariusza zawiera 12 pytań, odejmij swój wynik od liczby 12. To Twój wynik w zakresie zdolności intuicyjnych. Wpisz go w odpowiednim miejscu tabeli.

4) Dodaj sumę odpowiedzi „a” i „b”. Odejmij swój wynik od liczby 12. Rezultatem jest Twój wynik w myśleniu. Wpisz go w tabelę 7.

5) Aby sporządzić wykres uzyskanych wyników, należy porównać wynik intuicyjny z wynikiem myślenia i wyższy z nich umieścić w punkcie reprezentującym Twój wynik na skali. Jeśli obydwa wyniki są jednakowe, zaznacz je na obu skalach.

#### **Interpretacja części I kwestionariusza**

Jeśli wynik intuicyjny jest wyższy od wyniku w kategorii „myślenie”, oznacza to, że masz skłonność do opierania swoich decyzji na niewiadomych lub prawdopodobieństwie. Bardziej możliwe jest, że będziesz wolał te sytuacje kierownicze, które są nieustrukturyzowane, płynne i spontaniczne. Masz poten-

cialną zdolność do optymalnego funkcjonowania w zawodach charakteryzujących się częstymi kryzysami lub nagłymi zmianami, w których konieczne jest podejmowanie decyzji na podstawie danych zawierających wiele niewiadomych. Wynik ten oznacza również, że wolisz rozwiązywać nowe i różnorodne problemy aniżeli te same lub podobne, ale w taki sam sposób. Jeśli wynik w myśleniu jest wyższy, posiadasz zdolności wykorzystywania własnego doświadczenia przy rozwiązywaniu problemów, śledzenia zasadniczych szczegółów i stawiania czoła trudnościom z poczuciem realizmu. Oznacza to duże szanse na funkcjonowanie w zawodach wymagających logicznego wykonywania pracy, zwracania uwagi na szczegóły, procedury i precyzję oraz tendencje do wprowadzania w życie wypróbowanej już strategii, która zazwyczaj powstała gdzie indziej. Jeśli wyniki w zakresie intuicji i myślenia są identyczne, oznacza to, że podejmując decyzje, odwołujesz się do wskazówek o charakterze uczuciowym, ale i do obiektywnych danych. Jesteś narażony na niebezpieczeństwo, że w przypadku poważniejszych trudności nie będziesz się mógł zdecydować, na czym polegać. W rezultacie podjęcie decyzji zajmie Ci dużo czasu albo będzie związane z ogromnym stresem.

Tabela 8. Punktacja wyników AIM

**TABELA PUNKTACJI**

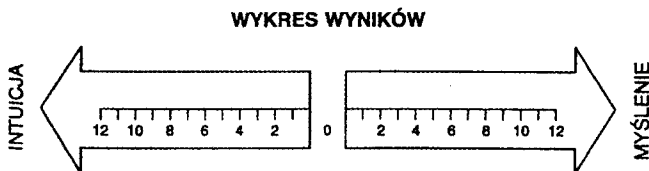
Suma odpowiedzi „a” = \_\_\_\_\_

Suma odpowiedzi „b” = \_\_\_\_\_

Wynik w skali intuicji (a+b) = \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

wynik w zakresie intuicji                      wynik w zakresie myślenia



Źródło: [1, s. 177].

W tabeli 8 Przedstawiono możliwości zastosowania zdolności w zakresie myślenia i intuicji w organizacji.

### **Interpretacja części II**

Ta część jest dokładnym miernikiem tego, czy rzeczywiście stosujesz swoje zdolności w procesie podejmowania decyzji oraz tego, kiedy i jak je wykorzystujesz (skrycie, otwarcie, w specjalnych okolicznościach itp.). Średnie wyniki w zakresie intuicji w odniesieniu do: poziomu zarządzania, płci, grup etnicznych i specjalności zawodowej kształtują się: najwyższy poziom zarządzania 10–12; średni/nizszy poziom zarządzania – 5–8. Płeć: kobiety – 6–9; mężczyźni – 6–3. Pochodzenie etniczne: azjatyckie – 6–5; kaukaskie – 6–2; afrykańskie – 5–2; latynoamerykańskie – 4–6. Specjalność zawodowa: administracja – 7–9; marketing, sprzedaż, rozwój organizacji – 6–7; finanse, wojskowość, inżynieria – 5–1.

Na zrozumieniu zjawiska intuicji ciąży niewątpliwie wąsko rozumiana racjonalność odziedziczona głównie po epoce oświecenia i dążenie do standardów obiektywności w rozumieniu nauk przyrodniczych XIX wieku. Intuicji nie można zmierzyć ani zważyć, ani też wyartykułować za pomocą precyzyjnych narzędzi. Może to wywołać wrażenie, że intuicja, jeśli w ogóle istnieje, zdarza się niezwykle rzadko i dotyczy tak niewielkiej liczby osób, że można to uznać za sprawę marginalną. Z intuicją mamy do czynienia wtedy, gdy „wiemy coś, nie będąc w stanie wyjaśnić, skąd to wiemy. Czasem nawet nie wiemy, jakim prawem możemy coś takiego wiedzieć. W pewnym sensie intuicja okazuje się synonimem nieświadomego przetwarzania informacji i zgromadzonych poza świadomością zasobów informacyjnych. Kontaktuje się z każdym z ludzi na różne, jemu tylko właściwe sposoby (plastyczne obrazy, wrażenia wzrokowe pojawiające się we śnie lub na jawie, wrażenia słuchowe, nieuzasadnione emocje itp.). Jakość i częstotliwość tego kontaktu można usprawnić w drodze uczenia się wewnętrznego języka własnej intuicji, poprzez obniżanie progu wrażliwości na wewnętrzne sygnały i odróżnianie ich od „informacyjnego szumu”.

Tabela 9. Przegląd zdolności umysłowych

Dominująca zdolność umysłowa	Typ organizacji, w którym dominuje dana zdolność	Preferencja zawodowa	Styl rozwiązywania problemów/ podejmowania decyzji	Przykładowe zastosowania	Przykładowe specjalności zawodowe
Myślenie	Tradycyjny Hierarchiczny	Rutyna Precyzja Szczegóły Wprowadzanie w życie Powtarzalność	Dedukcyjny Obiektywny Preferuje rozwiązywanie problemów poprzez rozkładanie go na części; podchodzi do niego sukcesywnie, stosując logikę	Tworzenie modeli Projektowanie (planowanie)	Planowanie Nauka o zarządzaniu Zarządzanie finansami Mechanika/Technika Wdrażanie prawa Wojsko
Intuicja	Otwarty Tymczasowy Szybko zmieniający się	Nierutynowa Szerokie zagadnienia Opcje ogólnostrategiczne Ciągłe nowe ustalenia (np. czasu, miejsca)	Indukcyjny Subiektywny Preferuje całościowe rozwiązywanie problemów, do których podchodzi, wykorzystując pewne wzory i postępując się przecuciem	Burza mózgów Kwestionowanie tradycyjnych założeń	Dział Personalny Marketing Rozwój organizacji Wywiad

Źródło:[1, s. 179].

### 3.

## EGZOGENNE UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ

### 3.1. SYSTEM SPOŁECZNY JAKO OTOCZENIE DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

W poprzednim rozdziale omówiono endogenne teorie osobowości, objaśniające różnice indywidualne w zachowaniu się ludzi i zarazem pewną stałość tych zachowań, odwołujące się do czynników tkwiących w samym człowieku. Cechą charakterystyczną tych teorii była koncentracja na strukturach i funkcjach organizmu, w których dopatrywano się głównej przyczyny zróżnicowanego zachowania ludzi. Ta część pracy poświęcona jest czynnikom zewnętrznym, oddziaływaniu otoczenia, w którym przychodzi działać człowiekowi, stąd omawiane tu teorie nazwano *e g z o g e n n y m i* (gr. *egsona* – zewnętrz). Badanie wpływu środowiska na kształtowanie się ludzkich zachowań koncentruje się głównie na środowisku społecznym, a więc czynnikach (w rozumieniu arystotelesowskim: elementach) tworzących **system społeczny** (i poddawanych jego oddziaływaniu). Kontrolni poddaje się takie jego aspekty jak: warunki wychowania, ilość i jakość kształcenia, status ekonomiczno-społeczny rodziny, liczba rodzeństwa, kolejność narodzin itp. W udokumentowanych badaniach stwierdzono, że izolacja społeczna znacząco obniża poziom funkcjonowania intelektualnego i odwrotnie, przywrócenie izolowanej jednostki społeczeństwu jest efektem skuteczności zabiegów wychowawczych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Do najlepiej udokumentowanych badań należy przypadek dwóch 7-letnich chłopców, bliźniąt jednojajowych, którzy w momencie ich odnalezienia przypominali pod względem funkcjonowania intelektualnego dzieci 3-letnie (ich iloraz inteligencji (*I/I*) był poniżej 50%). Pod wpływem intensywnej stymulacji intelektualnej i odpowiednich zabiegów wychowawczych (w rodzinie przybranej) w wieku 11 lat osiągnęli

Istnieje zgodność co do tego, że system społeczny jest wielowarstwową całością, w której poszczególne, na ogół funkcjonalnie zróżnicowane warstwy są połączone ze sobą za pomocą wielorakich więzi (wzajemnych oddziaływań materialnych, energetycznych, informacyjnych oraz reguł organizacyjnych) w jedną zorganizowaną całość. Różnice w ujęciach występują w przypadku charakterystyk sposobu istnienia tej całości (*modus existentiae*). Jedną z koncepcji, reprezentowaną przez L. Krzyżanowskiego, jest traktowanie systemu konceptualnie (intencjonalnie) jako konstrukt myślowy, a więc kategorię epistemologiczną (poznawczą). W takim ujęciu „przez system społeczny w szerokim znaczeniu,  $SYS_{sp}$ , rozumiemy dystrybutywny zbiór elementów materialno-technicznych (fizycznych)  $e_{mt}$ , społecznych (psychofizycznych)  $e_{sp}$  i kulturowych  $e_{kult}$  uporządkowany za pomocą relacji (stosunków)  $S_{up}$  w trzy warstwy (podzbiory, podsystemy): warstwę podłoża materialnego, warstwę społeczną w węższym znaczeniu i warstwę kultury” [30, s. 166].

Można to zobrazować zapisem:  $SYS_{sp} = [\{e_{mt}\}, \{e_{sp}\}, \{e_{kult}\}, S_{up}]$ .

W prezentowanej koncepcji poszczególne warstwy charakteryzowane są następująco:

*Warstwa podłoża materialnego*, do której zaliczane są przedmioty materialne niebędące ludźmi, które ludzie odejmują przyrodzie, zawłaszczają i przekształcają zgodnie ze swoimi potrzebami (ziemia, bogactwa naturalne efektywne i potencjalne, ale już wykryte) oraz wytwory materialnej działalności ludzi (tzw. przedmioty kultury materialnej).

*Warstwa społeczna* – tworzona jest przez jednostki ludzkie, czyli specyficzne realne przedmioty psychofizyczne żyjące na warstwie podłoża i związane z nią rozlicznymi relacjami.

*Warstwa kultury* – nadbudowana jest na warstwie podłoża i warstwie ludzkiej. „Tworzą” ją konceptualne wytwory intelektu: wartości (ideały, ideologie, doktryny polityczne, teorie naukowe), normy techniczne i społeczne – a więc reguły i wzorce postępowania, które mają swą podstawę bytową w ludziach i są utrwalane w bycie, wspierając się w swym istnieniu na pewnych elementach podłoża materialnego (dziełach sztuki, nauki, kodeksach, statutach itp.).

„Żadna z tych warstw nie jest przedmiotem w sensie ontologicznym (obiektem realnym) ani nie jest częścią przedmiotu wyższego rzędu tego typu, lecz wszystkie one są dystrybutywnymi podzbiorymi (podsystemami) elementów systemu społecznego” [30, s. 167]. W ramach tego konglome-

---

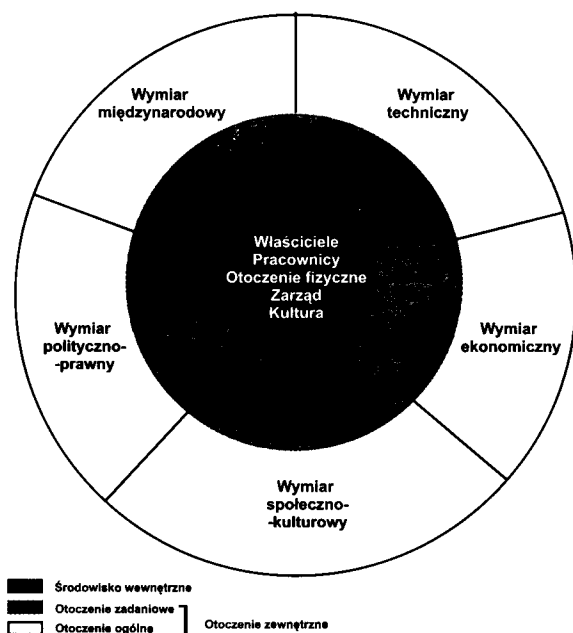
oni ( $I/I$ ) = 94, a po trzech latach iloraz ten wzrósł do 100–101. Ponaddwukrotny wzrost ilorazu inteligencji tych chłopców można wyjaśnić jedynie oddziaływaniem środowiska [64, s. 137].



ratu tworzona jest całość działań zespołowych – **organizacja** w znaczeniu rzeczowym, dla której stanowi on to, co leży poza jej granicami i może na nią oddziaływać – **otoczenie**.

Tak więc system społeczny to po prostu ogół warunków, w jakich przychodzi człowiekowi realizować jego umyślne zachowania; warunków, na kształtowanie których ma on istotny wpływ (twórczy i adaptacyjny; w zależności od swych osobniczych właściwości może się do tych warunków dostosowywać lub zgodnie ze swymi kryteriami je wybierać).

Według innych poglądów, podobnie jak powyżej, otoczenie ujmowane jest wieloaspektowo. Na przykład R.W. Griffin uważa, że organizacje mają otoczenie zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. **Otoczenie zewnętrzne** tworzą dwie warstwy: **otoczenie ogólne** i **otoczenie zadaniowe**. Otoczenie (środowisko) ogólne to zespół szerokich wymiarów i sił, wśród których funkcjonuje organizacja, a które tworzą ogólny kontekst realizowanych w niej działań. Każdy wymiar otoczenia ogólnego ucieleśnia warunki i wydarzenia zachodzące w wymiarach: ekonomicznym, technicznym, społeczno-kulturowym, polityczno-prawnym i międzynarodowym (rysunek 11).



Rysunek 11. Organizacja i jej otoczenie

Źródło: [19, s. 76].

**Wymiar ekonomiczny** obejmuje kondycję i żywotność systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje organizacja. Do szczególnie ważnych dla firm czynników ekonomicznych należą: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie. Siła ekonomiczna ma jednak czasem dwie strony. Niskie bezrobocie wymaga na przykład większych nakładów na płace, aby przyciągnąć pracowników. Niska inflacja natomiast oznacza na przykład, że ceny dostaw są stosunkowo stałe, ale ogranicza to w pewnym stopniu firmę w podnoszeniu cen na usługi czy towary. Również w przypadku organizacji niekomercyjnych otoczenie ekonomiczne ma istotne znaczenie; słaba koniunktura ujemnie oddziałuje na dopływ funduszy do szkolnictwa, organizacji charytatywnych. Sytuacja szpitali, która zależy od dostępności rządowych dotacji i liczby pacjentów, pogarsza się, gdyż wzrasta liczba tych, których nie stać na nieodpłatne leczenie.

**Wymiar techniczny** to metody transformacji zasobów w produkty i usługi. Technikę stosuje się wprawdzie w ramach konkretnej organizacji, ale o jej formach i dostępności przesądza otoczenie ogólne; metody komputerowego wspomaganie projektowania i produkcji pozwalają symulować inwestycje, ale do realizacji wielu z nich niezbędny jest specjalny sprzęt, np. samoloty. Technika ma również znaczenie w sektorze usług, choć na ogół kojarzy się ją z firmami przemysłowymi.

**Wymiar społeczno-kulturowy** obejmuje obyczaje, nawyki, wartości<sup>2</sup> i cechy demograficzne społeczeństwa. Czynniki te w sposób istotny wpływają tak na postępowanie konsumentów na rynku (właściwa danym okresom i obszarom moda na ubranie, picie mocnych trunków, palenie tytoniu, gustów kulinarnych itp.), jak i opinie członków organizacji na wykonywane w niej zajęcia. Wyznaczają one więc normy postępowania, jakie społeczeństwo<sup>3</sup> będzie cenić najbardziej.

<sup>2</sup> Analizując historyczny rozwój ludzkości, można zauważyć, że na im niższym poziomie cywilizacyjnego rozwoju było społeczeństwo, tym czynniki te miały większy wpływ na zachowania jednostek, grup i całych społeczności. W szczególnie ostrym wymiarze obrazuje to następujący przykład: wszystkie kultury pierwotne znały pojęcie duszy na długo przed powstaniem jakiegokolwiek religii. Przez otwarte usta dusza mogła opuścić ciało, ale też niepostrzeżenie się do niego wślizgnąć. Starano się więc zachować maksymalną ostrożność przy otwieraniu ust zwłaszcza w obecności innych osób. Wierzo bowiem, że w ten sposób uniemożliwi się wtargnięcie obcej duszy do własnego ciała. Wśród społeczności Loango panuje zakaz pod karą śmierci patrzenia na króla w czasie jego posiłku. Ta nieostrożność zdarzyła się ulubionemu psu władcy – pechowca zabito na miejscu. Również królewski syn przypadkowo zobaczył, jak ojciec pije. Chłopca ubrano niezwłocznie w odświętne szaty, urządzono ucztę, a następnie poćwiartowano go i obnoszono po mieście [„Focus” 2006, nr 34].

<sup>3</sup> Termin „społeczeństwo”, podstawowa kategoria socjologiczna, używany jest w literaturze naukowej, publicystyce i mowie potocznej w różnych znaczeniach. Pojawił się w filozofii społecznej w XVIII wieku gdy uświadomiono sobie, że obok zorganizowanych form życia zbiorowego, takich jak państwo, istnieje

**Wymiar polityczno-prawny** wyraża stopień państwowej regulacji działalności gospodarczej i ogólne stosunki między gospodarką a państwem. Ma on duże znaczenie<sup>4</sup> głównie z trzech powodów: (1) System prawny częściowo określa to, co organizacja może robić, a czego robić nie może. (2) Na działalność gospodarczą wpływają przychylne i nieprzychylne nastroje w kołach rządowych. (3) Znaczące konsekwencje w planowaniu rozwoju firm ma stabilność polityczna.

**Wymiar międzynarodowy i globalny** obejmuje te elementy otoczenia, które przekraczają granice krajów i te, które tworzy się na skalę światową. Elementy otoczenia międzynarodowego to takie instytucje jak: ONZ, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, GATT (Układ Ogólny w sprawie Cel i Handlu), międzynarodowe firmy konsultingowe. Przykładem międzynarodowego trendu, którego skutki występują w sektorze politycznym, prawnym i gospodarczym wielu części świata, jest wzrost zainteresowania kwestiami środowiska naturalnego. Ruch ten można więc interpretować jako przykład międzynarodowego trendu o skutkach występujących wewnątrz krajów, lecz wkraczających do sieci i organizacji. Kwestie globalne to jeszcze dziś nie rzeczywistość. Ale trendy otoczenia międzynarodowego wskazują, że w przyszłości rynki osiągną integrację globalną. Popularność wielu wyrobów (Coca-Coli, McDonalds'a, samochodów itd.) i rozrastające się rynki międzynarodowe nie stanowią jeszcze o poziomie wzajemnej zależności, z którą kojarzy się pojęcie otoczenia globalnego.

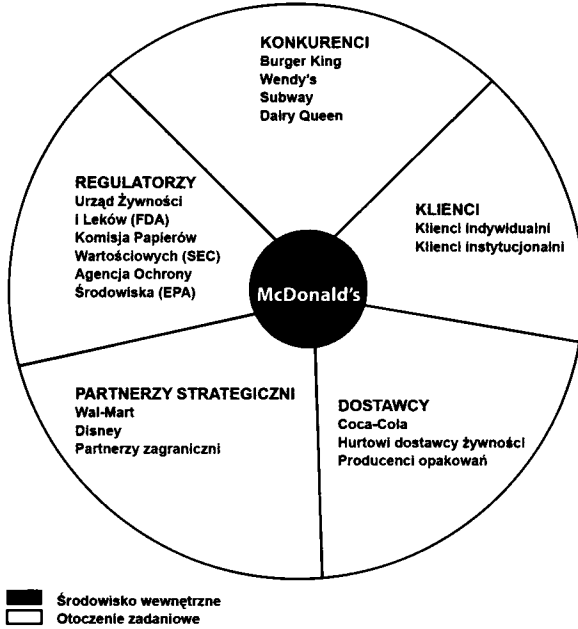
**Otoczenie zadaniowe.** Większość organizacji koncentruje swoją uwagę na otoczeniu zadaniowym, gdyż wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy. To z otoczenia zadaniowego płyną bodźce wymagające

---

formy tworzące się spontanicznie i kierujące naturalnymi prawami, niezależnymi od woli jednostek, oraz że formy te tworzą określoną całość wyznaczającą wszystkie zjawiska życia zbiorowego.

<sup>4</sup> Rozwój systemów politycznych i gospodarczych od najdawniejszych czasów pokazuje, jak znaczący to był wpływ na kształt stosunków społecznych i rozwój państw, różny w zależności od przyjętych form relacji: państwo – społeczeństwo – jednostki. Wspólną ich cechą jest związek między własnością środków produkcji a systemem politycznym, który w tym samym okresie, w różnych państwach, różnie, niekiedy całkiem odmiennie, się przejawiał. Na przykład w starożytnych Chinach ziemię posiadali zarówno niewolnicy, jak i wolni chłopci. Wszyscy jednak musieli uprawiać i chronić mienie szlacheckie, którego właściciele brali udział w zdobywczym bądź obronnych wojnach, nie angażując się zupełnie w prace w gospodarstwie. Inaczej było w kolebce europejskiej cywilizacji – Grecji, gdzie już po rozkładzie wspólnoty rodowej nastąpiło zróżnicowanie majątkowe (szlachta, wolni chłopci posiadający ziemię, tzw. *laos*, wolni chłopci wyzuci z ziemi i parobcy, tzw. *thetes*), wzrastała liczba niewolników, nawet szlachta i *basileusi* (naczelnicy plemion) pracowali fizycznie. Ale nawet w tym niewielkim regionie panowało zróżnicowanie: na przykład w Sparcie ziemia stanowiła własność państwa. Dzielono ją na działki przyznawane tylko Spartanom, którzy jednak nie zajmowali się jej uprawą, zlecając to przypisanym do niej Helotom (podbiaci autochtoni). Wszelkie próby „uniwersalnej unifikacji” systemów w dziejach (do systemu komunistycznego włącznie) kończyły się ich szybkim rozkładem, tym szybszym, im zmiany sięgały głębiej.

operacyjnych, często natychmiastowych reakcji. Menedżer może tu rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację, nie zajmując się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami, jakimi są wymiary otoczenia ogólnego. Otoczenie zadaniowe dużej firmy przedstawiono na rysunku 12.



Rysunek 12. Otoczenie zadaniowe firmy McDonald's

Źródło: [19, s. 82].

Do wymiarów otoczenia zadaniowego (celowego) należą:

*Konkurenci.* Są to inne organizacje konkurujące na rynku o zasoby: kadry, metody, środki, informację. Najbardziej oczywistym, choć nie jedynym typem zasobów, o który konkurują organizacje, są pieniądze klientów. Stąd kierunki ich wydawania (żywność, mieszkania, ubiór, rozrywka) przyciągają firmy starające się zaspokoić potrzeby w sposób lepszy od innych (jakość, termin, cena). Konkurencja bynajmniej nie ogranicza się do przedsiębiorstw. Uniwersytety konkurują ze sobą m.in. szkołami zawodowymi, aby zdobyć zewnętrzny rynek pracy, galerie sztuki o najlepsze eksponaty itd. Przedmiotem konkurencji mogą być także inne niż pieniądze klientów zasoby, np. niezwiązane ze sobą organizacje funkcjonujące

w „odległych” branżach konkurują o uzyskanie kredytu od banku dysponującego ograniczonymi środkami kredytowymi; policja i straż o pieniądzu podatników; wszyscy ze wszystkimi o najwyższej jakości kadry, patenty czy rzadkie surowce.

*Klienci.* Postępowanie z nimi stało się ostatnio niezmiernie skomplikowane. Nowa sytuacja, która przejawia się w nowych produktach, nowych formach marketingu, coraz wybredniejszych potrzebach, spadku lojalności wobec marki, powoduje, że zmienia się charakter stosunków między klientem a firmą. Firmy napotykają szczególnie duże różnice, gdy rozwijają działalność w skali międzynarodowej. Na przykład McDonald’s w Niemczech sprzedaje do posiłków piwo, a we Francji wino, bo w tych krajach właśnie napoje te traktowane są jako część posiłku. W Indiach wołowina zastępowana jest jagnięciną itp. Coraz więcej firm w swych działaniach dotarcia do klienta wykorzystuje *trendsetterów* (ang. *trend* – moda, *set* – wyznaczać)<sup>5</sup>.

*Dostawcy.* Są to organizacje, które dostarczają zasobów innym. W firmach amerykańskich, na przykład, stosuje się zasadę korzystania z usług jednego dostawcy, podczas gdy w japońskich istnieje tradycja budowania poważnych powiązań tylko z jednym lub dwoma dostawcami. Jest to jeden z decydujących elementów gospodarki japońskiej, zwany *keiretsu* – oznaczający silnie związaną grupę firm występujących względem siebie nawzajem w roli dostawców. W skład *keiretsu* wchodzi zwykle duży bank finansujący operacje firm należących do grupy. Same firmy są w stosunku do siebie niezwykle lojalne i często pomagają swoim partnerom w utrzymaniu konkurencyjności.

*Regulatorzy.* To jednostki, które mogą kontrolować i regulować na drodze prawnej politykę i sposób działania organizacji lub wpływać na jej działalność w inny sposób. Jednym z rodzajów regulatora są *agencje regulacyjne* powoływane przez rząd dla ochrony społeczeństwa przed szkodliwymi procesami gospodarczymi lub dla ochrony jednych organizacji przed innymi. Innym typem regulatora są *grupy interesu*. Organizowane są w celu zabiegania o wpływ na organizację. Organizacje zwalczające pijaństwo wśród kierowców czy niktynizm wśród młodzieży wywierają nacisk na producentów

---

<sup>5</sup> Są to młodzi ludzie, pewni siebie, zadowoleni z życia, niebojący się zrobić czegoś ekstrawaganckiego. Najczęściej rekrutują się spośród znanych gwiazd ekranu czy estrad klubowych. Wyznaczają oni opinie w środowiskach potencjalnych klientów; to co noszą i robią dziś, będzie noszone i robione przez ich naśladowców jutro. Na przykład paradowanie znanych gwiazd z plastrami antykoncepcyjnymi nalepionymi w widocznym miejscu na ramieniu zwiększyło sprzedaż firm farmaceutycznych, mających zakaz otwartej reklamy środków sprzedawanych na recepty. *Sofistyczny* (uzasadnianie czegoś niedozwolonego, w sposób dozwolony) charakter tego sposobu promocji wyrobów („zwrócenie uwagi młodych ludzi na antykoncepcję”), jest przykładem dozwolonego „obejścia” obowiązujących przepisów.

wyrobów alkoholowych i tytoniowych (obowiązek zamieszczania naklejek ostrzegawczych na opakowaniach), na firmy samochodowe (aby montowały urządzenia uniemożliwiające uruchomienie pojazdu pijanemu kierowcy), władze lokalne (aby usztywniały przepisy o wyszynku) itp.

*Partnerzy strategiczni.* To organizacje współpracujące z jedną lub wieloma innymi nad wspólnym przedsięwzięciem lub w inny sposób. Jak pokazano przykładowo na rysunku 12, firma może mieć kilku partnerów strategicznych. Pozwala to rozkładać ryzyko, a także stwarzać nowe możliwości rynkowe. W większości sojusze strategiczne dotyczą firm międzynarodowych.

**Otoczenie wewnętrzne** to właściciele, zarząd, pracownicy i fizyczne otoczenie pracy. Najważniejszym elementem środowiska wewnętrznego firmy są jej pracownicy. To ich działanie (umyślne zachowanie się) tak w początkowej, jak i końcowej fazie realizowanych procesów decyduje o ich skuteczności. Centralne miejsce człowieka sprawia, że system społeczny nie jest systemem *autopojetycznym*<sup>6</sup>. Jest tworzony, podtrzymywany i likwidowany przez określone, celowe, a więc właściwe tylko człowiekowi działania. W przypadku nawet najbardziej finezyjnych procesów automatycznych, cel zawsze jest dany, rzecz polega jedynie na zoptymalizowaniu wyborów rozwiązań. Pierwszy poziom integracji ludzkich zachowań to poziom *grupy*.

### 3.2. POJĘCIE GRUP SPOŁECZNYCH I ICH RODZAJE

Choć pojęcie grupy jest jednym z podstawowych i najczęściej używanych w socjologii, różnice w podejściach do analizy zjawisk społecznych powodują, że istnieje wiele sposobów jego definiowania i badania. Jako powszechnie uznane i niepodlegające dyskusji w socjologii atrybuty grupy wymienia się następujące cechy [28, s. 109 i n.].

1. Pewna uniwersalna postać zbiorowości ludzi charakteryzujących się zewnętrznie postrzegalną wspólnotą; pewien stopień organizacji wewnętrznej; obiektywnie postrzegalne podobieństwo istotnej cechy (cech) związanej z przynależnością do grupy oraz świadomość „my”.

<sup>6</sup> System autopojetyczny (gr. *auto* – samo, *poiesis* – wytwarzanie) to system samowytwarzający się. Pojęcie początkowo zastosowane przez chilijskich biologów U. Maturanę i F. Varełę do opisanie istot żywych jako systemów; rozpropagowany przez Niklasa Luhmanna na gruncie nauk społecznych (szczególnie socjologii).

2. Społeczna rzeczywistość „nie może być wyjaśniona tylko przez odwołanie się do cech, postaw, motywacji jednostek; niezbędna jest także wiedza o ich usytuowaniu w społeczeństwie, pełnionych rolach, wzajemnych powiązaniach, przynależności grupowej. Jednostki o podobnych cechach psychicznych, demograficznych, a także należące do grup społecznych różniących się założonymi celami, stopniem zorganizowania, zakresem życia grupowego, stylem przywództwa manifestują odmienne zachowania [...] także w grupach o podobnych celach, np. W dwóch brygadach roboczych, jednostki te (o podobnych cechach lub nawet te same) będą postępować w różny sposób w zależności od, na przykład, przywódcy i tzw. atmosfery grupowej” [ibidem, s. 109].
3. Uniwersalny charakter zbiorowości, jaką jest grupa społeczna, polega na tym, że występuje ona w każdym okresie historycznym, choć możliwe było życie społeczne przed ukształtowaniem się narodów, państw, klas i warstw społecznych.

Wśród cech konstituujących grupę społeczną wymienia się przede wszystkim:

1. Liczbę członków grupy. W niektórych poglądach zakłada się, że do utworzenia grupy społecznej wystarczą dwie osoby. Ale dopiero przy trzech osobach występować może struktura społeczna i niektóre typy stosunków społecznych.
2. Trwałe, częste interakcje pomiędzy członkami grupy, nastawionymi na wspólne osiągnięcie wyznaczonego celu.
3. Trwała struktura społeczna. Każdy członek grupy zajmuje określoną pozycję i między nim a innymi członkami grupy występują więzi społeczne<sup>7</sup>. Miejsce w strukturze związane jest z przestrzeganiem przez jednostkę przyjętych w grupie norm społecznych<sup>8</sup>.
4. Świadomość przynależności do grupy. Członkowie grupy mają świadomość przynależności właśnie do niej, akceptując kryteria (świadomie, choć niekoniecznie dobrowolnie) wyodrębniające ją z szerszego otoczenia.

---

<sup>7</sup> To ogół stosunków społecznych, instytucji i środków kontroli społecznej wiążących jednostki i zbiorowości i zapewniający ich trwanie. Mogą mieć charakter obiektywny, oparty np. na wspólnych warunkach życia danej zbiorowości czy podobnej sytuacji ekonomicznej, jak i subiektywny, oparty na poczuciu wspólnoty (mówimy wówczas o kategorii społecznej). Dzieli się je też czasem na: naturalne, osobowe i bezosobowe, małego, średniego i wielkiego zasięgu oraz aktualne i potencjalne.

<sup>8</sup> Norma społeczna (prawna, religijna, etyczna, obyczajowa) to względnie trwałe, przyjęte w danej grupie społecznej sposoby zachowania jednostki w danej sytuacji, zależny od zajmowanej przez nią pozycji społecznej.

Grupę społeczną można zatem ująć jako system statusów społecznych, a jej strukturę jako powiązane ze sobą role społeczne wynikające z pozycji jej członków. W grupach można wyróżnić trzy typy tych struktur:

1. Struktura socjometryczna. Określa wzajemne postawy jednostek względem siebie, głównie z punktu widzenia więzi emocjonalnych spajających grupę.
2. Struktura komunikacji. Odnosi się do sieci wzajemnych interakcji w grupie, co jest istotne ze względu na szybkość przepływu informacji przy realizowaniu zadań przez grupę.
3. Struktura przywództwa. Określa relacje podległości i dostęp jednostek do władzy.

Rozróżnia się trzy główne wymiary władzy:

1. Siła władzy. Wyraża ją możliwość decydowania o podejmowaniu lub zaniechaniu działań oraz rodzaju i rozmiarach stosowanych sankcji.
2. Zasięg władzy. Można go mierzyć ilościowo, analizując, jak wiele jednostek i grup jest podporządkowanych podmiotowi władzy. Czynione próby formalizowania (przy użyciu aparatu matematycznego) interakcji w grupie nie były zadowalające<sup>9</sup>. Niezbędne relacje między członkami grupy zależą bowiem od wielu czynników, niemożliwych do formalnego

<sup>9</sup> Autorem najbardziej znanej teorii o rozpiętości kierowania (odpowiednik użytego tu określenia „zasięg władzy”) jest V.A. Graicunas. Bazuje on na liczbie możliwych stosunków (kontaktów, interakcji) między członkami zespołów. W zespole złożonym z przełożonego A, dwóch jego podwładnych B i C, Graicunas wyodrębnia trzy rodzaje stosunków: 1. proste pojedyncze (A do B lub C); 2. bezpośrednie grupowe (A do grupy BC); 3. poprzeczne (między B i C). Ujmuje je w podwójnych formułach matematycznych. Jedne służą do obliczenia maksymalnej, drugie minimalnej liczby tych relacji. Pierwszą ustala się według wzoru:

$$a = n$$

$$b = n(n - 1)$$

$$c = n [(2^n : 2) - 1]$$

$$d = a + b = n^2$$

$$e = a + c = n (2^n : 2)$$

$$f = a + b + c = n [(2^n : 2) + n - 1]$$

Drugą zaś według wzoru:

$$a = n$$

$$b^1 = (n : 2) \times (n - 1)$$

$$c^1 = 2^n - n - 1$$

$$d^1 = a + b^1 = (n : 2) \times (n + 1)$$

$$e^1 = a + c^1 = 2^n - 1$$

$$f^1 = a + b^1 + c^1 = 2^n + (n : 2) \times (n - 1) - 1$$

$n$  – liczba podwładnych,  $a$  – liczba bezpośrednich stosunków pojedynczych,  $b$  – liczba stosunków poprzecznych,  $c$  – liczba bezpośrednich stosunków grupowych,  $d$  – ogólna liczba stosunków bezpośrednich pojedynczych i poprzecznych,  $e$  – ogólna liczba stosunków bezpośrednich pojedynczych i bezpośrednich grupowych,  $f$  – liczba wszystkich możliwych stosunków.



ujęcia (charakter zadania, sytuacja, w jakiej jest wykonywane, dobór wykonawców i ich osobnicze charakterystyki, itp.).

3. Zakres władzy odnosi się do rodzaju zachowań, które są wzbudzane, kształtowane i oceniane przez osoby sprawujące władzę.

Wymiary te nie determinują się koniecznie, ale istotne dla organizacji jest ustalenie właściwych relacji między siłą, zakresem i zasięgiem władzy. Przy poziomie najwyższym (pełna centralizacja) i najniższym (pełna decentralizacja) każdego z tych wymiarów, organizacja nie ma możliwości funkcjonowania.

### 3.3. CZYNNIKI SPRAWNOŚCI GRUPY

Sprawność funkcjonowania grupy zdeterminowana jest, po pierwsze, omówionymi w poprzednim rozdziale indywidualnymi właściwościami jej członków, a po drugie – przez jej własne cechy strukturalne. Należą do nich przede wszystkim: spójność norm, typy postaw wobec normatywnie wyznaczonych celów i środków grupowego działania, złożoność ról społecznych, spójność grupy oraz przywództwo formalne.

*Spójność systemu norm.* Dla jej spełnienia muszą być przestrzegane następujące wymogi:

- wzajemna niesprzeczność norm jest warunkiem niesprzeczności działań; powiązanie norm winno zapewniać systematyczne wspomaganie działań w ramach systemu;
- podporządkowanie norm szczegółowych winno zabezpieczać łączenie się działań w funkcjonalny system realizujący wspólny cel.

Zakres stosowania norm może być różny dla różnych uczestników grupy, w zależności od zajmowanej pozycji.

*Postawy uczestników grupy.* Wyrażają stosunek uczestników grupy do celów i środków ich realizacji. Podejmowane działania są na ogół spontaniczne i odnoszą się do rzeczowych aspektów działalności lub budowania i podtrzymywania struktury grupowej. Wyróżnia się tu następujące postawy [28, s. 126]:

- inicjatora – wysuwającego nowe idee, problemy i sposoby rozwiązań;
- poszukującego informacji w związku z przedstawionymi propozycjami;
- analizującego związki nowych idei i sposobów rozwiązań z wartościami grupy;

- integrującego idee, opinie i informacje w jedną znaczącą całość;
- ukierunkowującego działalność grupy w związku z nową sytuacją i przedstawionym programem;
- krytyka – wskazuje minusy, słabe punkty, negatywne konsekwencje nowych sposobów działania;
- stymulującego działania grupy;
- kronikarza grupy.

W realizacji funkcji związanych z budowaniem i podtrzymywaniem struktury grupowej wyróżnia się [*ibidem*]:

- motywującego do działania – manifestuje entuzjazm i zrozumienie dla inicjatyw współuczestników grupy;
- negocjatora – harmonizuje różnice, łagodzi napięcia, poszukuje kompromisów;
- ułatwiającego i przyspieszającego przepływ informacji;
- narzucającego grupie idealne standardy działań;
- komentatora – przypomina oceny działań w różnych, przeszłych sytuacjach, dokonywane przez uczestników grupy, powstrzymując się od wypowiadania ocen własnych;
- zwolennika – przyjmuje rolę pasywną, rolę „publiczności” dla decyzji grupowych.

Oprócz tych działań wspomagających uczestnicy grupy mogą również spontanicznie podejmować działania hamujące realizację celów grupowych (tzw. działania przeciwcelowe). Zgodnie z regułą Le Chatelier-Brauna (omówioną w rozdziale 1) grupa dąży do eliminacji takich dysfunkcyjnych zachowań.

*Role społeczne.* Złożoność ich wynika zarówno z przedmiotu i treści działania, jak i z odmiennych oczekiwań różnych partnerów w stosunku do danego osobnika. Im ta różnorodność jest większa, tym trudniejsze jest porozumienie i większe są komplikacje zakłócające realizację ról. Istnieją pewne mechanizmy społeczne, które zapobiegają tym zakłóceniom i umożliwiają efektywne działanie nawet w takich sytuacjach. Jeden z nich polega na zróżnicowaniu władzy poszczególnych partnerów w stosunku do pełniącej daną funkcję. Drugi wynika z braku możliwości ciągłej obserwacji wszystkich działań w danej roli przez wszystkich partnerów. Inne mechanizmy wynikają z: uświadomienia sobie przez partnerów niewspółmierności ich oczekiwań, ze wzajemnego popierania się ludzi zajmujących podobne pozycje, a także – w szczególnych przypadkach – ograniczenia zespołu swoich partnerów. Realizacja zadań grupowych i skierowanie aktywności grupy na rozwiązania zaistniałych problemów są tym skuteczniejsze, im większa liczba

członków grupy zgodnie aprobuje istniejący system pozycji, czyli rodzaj obowiązków w relacji do posiadanej władzy, do zakresu odpowiedzialności, wysokości wynagrodzenia i prestiżu.

*Przywództwo formalne i nieformalne.* Przywództwo formalne, którego podstawą jest sprawowana nad innymi władza, omówiono w rozdziale 1. W prawie każdej funkcjonującej grupie istnieje przywódca opinii (*opinion leader*), będący często przywódcą nieformalnym (role te w szczególnych przypadkach mogą się pokrywać), który w sposób istotny wpływa na kształtowanie opinii, ocen, postaw i dążeń przejawianych przez uczestników grupy. Skuteczność takich oddziaływań zależy od tego, w jakim stopniu przywódca opinii jest dla uczestników grupy autorytetem, bowiem opinie przekazywane przez niego winny być bardziej jasne; łatwiej trafić do ich świadomości niż bezosobowe przekazy (okólniki, komunikaty, instrukcje) lub informacje przekazywane przez osoby nieznane. Uświadczenie sobie własnej pozycji przez lidera skutkuje nie tylko zmianą jego poglądów, ale i ryzykiem stabilności, która może być zagrożona na przykład przez głoszenie niepopularnych poglądów.

*Spójność (spoistość) grupy.* Jest to jedna z ważniejszych zmiennych określających grupę społeczną. Określa ona grupę jako zintegrowaną całość, w której nie występują np. takie zjawiska jak „klika” i którą charakteryzuje wysoki stopień konformizmu (zgody) jednostek wobec norm i celów grupowych. R.N. Merton wyróżnia tu zespół pięciu kategorii postaw: (1) konformista – osobnik zadowolony z celów swojej grupy, akceptujący także środki służące ich osiągnięciu, (2) innowator – ten, który wykazuje zrozumienie dla uznanych przez grupę celów, lecz szuka nowych środków, uznając te dotąd stosowane za ograniczone, (3) rytualista – nie dostrzega celów, a bezmyślnie wpatrzony w środki traktuje je jako cele same w sobie, (4) eskapist – rezygnuje z uznanych przez grupę celów, nie interesuje się też środkami, ostatecznie wycofuje się na margines życia grupy, (5) buntownik – energicznie poszukuje nowych idei, zarówno jeśli chodzi o cele, jak i o środki.

#### 3.4. SYNDROM MYŚLENIA GRUPOWEGO

Grupa społeczna wywiera na jednostkę presję podporządkowania się panującym w niej normom i wartościom, przez co np. podczas socjalizacji jednostka „przekształca” się z biologicznej w społeczną. Silne identyfikowanie się z grupą społeczną, występujące w tzw. „grupach totalnych”, prowadzi do pa-

tologicznego konformizmu, co objawia się między innymi *syndromem grupowego myślenia*.

Funkcjonujący w psychologii społecznej termin syndrom grupowego myślenia (ang. *groupthink*) zaproponowany przez amerykańskiego psychologa Irvinga Janisa (1972 r.)<sup>10</sup>. Oznacza on uleganie ograniczającej sugestii i naciskowi grupy, do której się przynależy. W wyniku narzuconej autocenzury członkowie grupy podlegającej temu zjawisku, zubożają dobrowolnie swoje zdolności intelektualne. W skrajnym stadium myślenie grupowe prowadzi do zupełnego zatracenia przez grupę poczucia rzeczywistości, przeceniania własnych sił i możliwości. Prowadzi to w konsekwencji do izolacji grupy i jej zamknięcia się we „własnym świecie”, co nieuchronnie skutkuje jej rozkładem.

Powszechne jest przekonanie, że nagromadzenie wiedzy i doświadczenia to niejako gwarancja unikania pomyłek i prosta droga prowadząca do najlepszych rozwiązań. Jednak jak w każdym przypadku rozwiązań arbitralnych, nieuznających specyfiki rozmaitych sytuacji, tak i tu, przekonanie, iż myślenie zespołowe zapewnia lepsze wyniki niż myślenie samodzielne, okazuje się błędne. Janis udowadnia, że inteligencja grupy wcale nie przewyższa inteligencji jej poszczególnych członków; że decyzje podejmowane przez rozmaite komitety czy komisje bardzo często bywają nietrafne i niejednokrotnie byłoby lepiej, gdyby były one podejmowane przez jedną osobę. Każdy zespół wykazuje z założenia złudną tendencję co do swojej nieomyślności i wyższości intelektualnej, przy czym złudzenie to jest tym silniejsze, im wyższy jest status społeczny każdego z uczestników gremium, im znacniejszym dyplomem może się on legitymować i im większy jest poziom wewnętrznej spójności grupy. Do czynników powodujących, że grupa w większości przypadków podejmuje decyzje gorsze i o większym stopniu ryzyka, Janis zalicza:

- (1) iluzję nieomyślności i pewności siebie;
- (2) lekceważenie niepomyślnych informacji;
- (3) wiarę we własną etykę zawodową, nieuwzględnianie etycznych i moralnych aspektów decyzji;
- (4) lekceważące traktowanie wyników i osób spoza zespołu;

---

<sup>10</sup> Większość swoich spostrzeżeń Janis poczynił na grupie decyzji politycznych, publikując swoje wnioski w książce: *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston 1972. Interesujące informacje na ten temat znajdują się również w: J. Schwartz, M.L. Wald, *Smart People Working Collectively can be Dumber Than the Sum of their Brains: „Groupthink” Is 30 Years Old, and Still Going Strong*, „New York Times”, 9 III 2003.

- (5) wywieranie nacisku dla wymuszenia konformizmu;
- (6) samocenzurowanie się (aby uniknąć powtarzających się negatywnych reakcji grupy, krytyczni jej członkowie decydują się w końcu milczeć);
- (7) iluzja jednomyślności (milczenie jest traktowane jako wyraz zgody);
- (8) filtrowanie informacji – członkowie gremium starają się zablokować informacje sprzeczne ze zdaniem grupy.

Wpływ tych czynników powoduje, że decyzje podejmowane grupowo często są nietrafne, a niekiedy dla realizacji zadań przez grupę wręcz szkodliwe. Czyniąc swoje spostrzeżenia na grupie decyzji politycznych, Janis stwierdził, że były one opracowywane w toku serii spotkań małej liczby członków, doradców rządu, ekspertów itp. Podaje w tym kontekście kilka niepowodzeń amerykańskiej polityki zagranicznej:

- klęska podczas japońskiego ataku na Pearl Harbor;
- inwazja w Zatoce Świń;
- wojna wietnamska.

Większość popełnianych błędów ma swoje źródło w niepełnych i niezrętelnie weryfikowanych informacjach. Do najczęściej spotykanych w tym względzie należą:

- ograniczanie dyskusji do rozważania niewspółmiernie małej liczby działań w stosunku do możliwej liczby wariantów;
- unikanie powtórnego analizowania tego sposobu działania, który już na początku był preferowany;
- lekceważenie przez gremium tych sposobów działania, które początkowo zostały ocenione jako niezadowolające;
- korzystanie w zbyt małym stopniu z możliwości pozyskiwania informacji od ekspertów na temat szacunków zysków i strat;
- wykazywanie przez gremium selektywnej tendencyjności w sposobie reagowania na informacje zależnie od tego, czy są one w zgodzie z wcześniej podjętymi decyzjami.

Warunki powstania syndromu grupowego myślenia związane są też z psychologicznymi cechami członków grupy, którzy podejmują decyzje. Przykładem może tu być wzbudający już na pierwszy rzut oka zaufanie *anankastyczny typ osobowości*<sup>11</sup>. W takich okolicznościach często jedynym punktem

---

<sup>11</sup> Ten typ osobowości charakteryzuje wzorzec zachowań zdominowany dbałością o porządek, perfekcjonizm, samokontrola w kontaktach interpersonalnych. Ale odbywa się to kosztem elastyczności, otwartości i koniecznego dystansu do spraw licznych a drobnych. Mogą to być objawy dokuczliwej dolegliwości, której diagnostyczne kryteria przedstawiają się następująco (wyniki badań testem ICD-10):

(1) nadmiar wątpliwości,

odniesienia dającym (złudne) poczucie psychicznego komfortu członkom grupy jest sama grupa. Ponadto na sytuację taką nakłada się również wewnętrzna dynamika grupy, która zależy od dwóch czynników:

- pierwszy związany jest ze spójnością grupy, określoną jako pozytywne wartościowanie grupy przez jej członków oraz ich motywacje do przynależności do niej,
- drugi wiąże się z wykształceniem się mechanizmów wyzwalających konformizm wobec norm grupowych.

Można powiedzieć, że charakteryzujące myślenie grupowe wewnętrzne i zewnętrzne naciski prowadzą do spadku psychicznej aktywności jednostek, osłabieniu realizmu osądu moralnego, orientację na rozwiązania bezpieczne, co w efekcie obniża skuteczność realizowanych zadań.

Na przeciwnym biegunie znajduje się myślenie jednoosobowe, którego najpełniejszy wyraz można zaobserwować w zachowaniach menedżerskich. Wydawać by się mogło, że w świetle powyższych krytycznych uwag dotyczących myślenia grupowego, wskazane tu niedostatki nie powinny wystąpić. Tak jednak nie jest. Przyczyną tego jest to, że (choć truizmem już wydaje się stwierdzenie, iż współczesny świat to wodospad niespodzianek) zmienia się charakter działalności menedżerów kształtowanej przez niespotykane dotąd uwarunkowania.

Oczekiwania inwestorów i akcjonariuszy domagających się ciągłego wzrostu zysków koncentrują się głównie na naczelnym kierownictwie. Jeśli nie zapewnia ono poprawy rezultatów, jest wymieniane znacznie szybciej niż kiedyś. Decyzje – na każdym szczeblu hierarchii – należą do uniwersalnych dylematów, są to przede wszystkim następujące kwestie:

- dylemat: dziś – jutro;
- dylemat: formalny – nieformalny;
- dylemat: całość – szczegóły;
- dylemat: regulacja – spontaniczność;
- dylemat: wolność – podporządkowanie;

---

(2) pochłonięcie przez szczegóły,

(3) nadmierny perfekcjonizm (przeszkoda w wykonaniu zadań),

(4) nadmierna sumiennosc z zaniedbaniem przyjemności i relacji,

(5) pedanteria w bezkrytycznej uległości wobec konwencji

(6) sztywność i upór,

(7) przekonanie, że inni bez zastrzeżeń podzielą reprezentowane stanowisko („jedynie przecież słuszne”),

(8) natarczywe myśli i impulsy [na podstawie: *ibidem*].

- dylemat: organizowanie – manipulowanie;
- dylemat: współzycie – dystans;
- dylemat: akceptacja zaistniałej sytuacji – konkurowanie<sup>12</sup>.

Rozwiązywanie tych dylematów związane jest z koniecznością pokonania trudności, z których wiele ma swoje źródła w funkcjonujących, a nieznajdujących potwierdzenia w praktyce przekonaniach (iluzjach). Do najczęściej spotykanych należą:

- (1) Iluzja, że należy zrewidować stanowisko utożsamiające podmiot działania z człowiekiem i objąć tym pojęciem inne istoty, a nawet twory sztuczne (zwierzęta, automaty). Iluzoryczny charakter takiego przekonania omówiono w rozdziale 1.
- (2) Iluzja, że dany problem jest jasny. Menedżerom zazwyczaj wydaje się, że w określonych sytuacjach wiadomo, o co chodzi, i wystarczy wybrać jedną z możliwości. Takie przekonanie, jeśli się pojawi, jest niezbitym dowodem na to, że problem nie został dokładnie zbadany. Dopóki nie rozważy się go w wielu aspektach, podjęcie trafnej decyzji nie jest możliwe i niewiele dają wyrafinowane analizy oraz wyliczanie skutków zamierzonych działań.
- (3) Iluzja, że dobry menedżer to taki, który decyduje szybko. Efektywni menedżerowie podejmują nieliczne, lecz brzemienne w skutkach decyzje i czynią to z rozmysłem, mając świadomość, że korygowanie błędnych decyzji wymaga znacznie więcej czasu i pracy, niż najbardziej intensywne ich przygotowywanie. Nie ma generalnej reguły określania tego tempa i każdy menedżer wyższego szczebla musi radzić sobie sam, w oparciu o zdolność oceny sytuacji, doświadczenie i wiedzę fachową.
- (4) Przekonanie, że można ograniczyć rozważania problemu tylko do istniejących alternatyw. Tymczasem, jak już zaznaczono powyżej, problem niekonięcznie powstał tam, gdzie został zauważony.
- (5) Przecenianie ważności powszechnej zgody. Podbudowani zaleceniami psychologów, menedżerowie często przejawiają nadmierne dążenie do harmonii w zespole i w końcu, jako zwykli ludzie, mają skłonność do unikania konfliktów. Jednak wartość ogólnego porozumienia w końcowej fazie urzeczywistnienia decyzji jest tym większa, im więcej dyskutuje się nad różniącymi się stanowiskami.

---

<sup>12</sup> Szerzej omówiono ten problem w: S. Galata, *Dylematy i błędy w działalności kierowniczej*, Materiały Konferencji n.t. *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2002, oraz *Idem, Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby perspektywy*, Warszawa 2006, s. 143 i n.

(6) Nadmierna wiara w skomplikowane metody. Szczególnie pociągające są metody o tajemniczych nazwach dla młodych absolwentów, którzy zetknęli się z nimi na studiach. Nie chodzi jednak o to, aby działanie w firmie wyglądało naukowo, ale by było skuteczne, a cel ten można osiągnąć niekoniecznie drogą okrężną, przypominającą przysłowiowe „strzelanie z armaty do wróbla”. Jak widać, w indywidualnym podejmowaniu decyzji również występują zjawiska niekorzystne dla realizowanych procesów. U podstaw wszelkich efektywnych rozwiązań leży wymóg „zabezpieczenia informacyjnego”, bowiem każdy może zrozumieć wszystko, pod warunkiem że jest poinformowany w zakresie adekwatnym do sytuacji.

Zapobieganie negatywnym skutkom tak grupowego, jak i indywidualnego myślenia to przede wszystkim rola kierującego grupą. Aby mógł ją w zadowalający sposób wypełnić, powinien w jak największym stopniu:

- demonstrować, by członkowie kierowanej przez niego grupy mieli możliwość wyrażania swych wątpliwości i byli w stanie, uzasadniając to, wpłynąć na jego sądy i przekonania;
- posiadać talent mediatora, umożliwiający unikanie sprzeczek i znajdowanie wyjścia z sytuacji, gdy rozmowa utknie w martwym punkcie;
- ograniczać do minimum swoje podsumowania, które winny być pozbawione tendencyjności stwierdzeń<sup>13</sup> oraz nie podkreślać propozycji, które sam chciałby zastosować; w przeciwnym wypadku to tylko krok do dezindywidualizacji<sup>14</sup> współpracowników;
- korzystać z opinii ekspertów, bądź doświadczonych, zorientowanych w temacie współpracowników;
- umożliwić przynajmniej jednemu z członków grupy pełnienie roli *advocatus diaboli*, którego zadaniem będzie wyszukiwanie i zgłaszanie wszelkich możliwych wątpliwości; natomiast rolą lidera jest zadbać o to, by wszyscy zapoznali się z tą szczegółową analizą;
- w przypadku ważnej dla organizacji decyzji, po skryształizowaniu się ostatecznej formy kompromisu, korzystne może okazać się „spotkanie ostatecznej szansy”, na którym od każdego wymagałoby się wyrażenia w sposób jasny swoich wątpliwości i wtórnych przemyśleń.

<sup>13</sup> W krańcowej postaci tendencyjność może się objawiać tzw. *efektem Golema*. Jest to zniekształcenie postrzeżeń polegające na niekorzystnym ocenianiu osób, które wywierają na nas niekorzystne wrażenie, przy pisaniu im ujemnych cech osobowościowych (np. dlatego, że wyglądają dla nas mało atrakcyjnie).

<sup>14</sup> Dezindywidualizacja to proces psychologiczno-społeczny prowadzący do deformacji osobowości i zdolności rozpoznawania swoich cech jednostkowych. W efekcie prowadzi do zastępowania własnej tożsamości tożsamością grupy.



Umiejętność przekonywania w dyskusji to cecha, która musiała charakteryzować kierujących grupami już od zarania dziejów ludzkości. Znamienny w tym względzie wniosek wysnuty z prowadzonych badań przedstawia jeden z najsłynniejszych współczesnych teoretyków zarządzania Henry Mintzberg, który pisze: „w miarę postępu mych badań coraz częściej zaskakiwała mnie okoliczność, że obserwowani przeze mnie menedżerowie, wszyscy bardzo kompetentni, nie różnili się w istotny sposób od swych poprzedników sprzed 100, a nawet 1000 lat” [1, s. 12]. W dyskusji, zwłaszcza w przypadku równie mocno uzasadnianych stanowisk, na równi ważna jest tak merytoryczna wartość wypowiedzi, jak i jej forma. Nawet najlepszy pomysł zagmatwany w szczegóły straci swą moc w dyskusji lub w ogóle nie zostanie wzięty pod uwagę. Dotychczasowe spostrzeżenia nakierowane były głównie na typowanie czynników, które najczęściej destabilizować mogą dążenia do efektywnej współpracy. Na kanwie dyskusji przedstawia się w tym miejscu możliwość zachowania właściwej proporcji między siłami oddziałującymi na uczestnika dyskusji: wola zaznaczenia swojego udziału – wola wniesienia twórczego wkładu w rozwiązanie rozważanej kwestii. Możliwość taką zawiera wykorzystanie metody **ROZUMU** (skrót od pierwszych liter kolejnych wskazówek) będącej swoistymi Sześcioma Prawdami Wiary (godności) uczestnika dyskusji:

1. **Refleksja** – każdą minutę Twojej wypowiedzi winno poprzedzić co najmniej pięciominutowe przemyślenie tego, co chcesz powiedzieć. Jeśli potrzebujesz na to mniej czasu, lepiej się nie odzywać, zwłaszcza wtedy, gdy słuchając innych, odniesiesz wrażenie, że poświęcili na to jeszcze mniej czasu niż Ty.
2. **Oszczędność czasu** – czas to jedyne dane nam dobro, którego nie dotyczy ani substytucja, ani komplementarność i nie można go magazynować, a tego, „co przeminął i w sto koni nie dogoni”. Jeśli Twoja wypowiedź trwała dłużej niż dziesięć minut, to wiedz (bez pytania kogokolwiek i słuchania pochlebstw), że zabrałeś głos niepotrzebnie z punktu widzenia możliwości rozwiązania omawianego problemu. Nie miałeś tak naprawdę nic do powiedzenia, a dążyłeś jedynie do zaznaczenia swojej obecności (z przymusu bądź próżności) lub przekształcenia dyskusji w pogawędkę.
3. **Znajomość problemu** – rozpoczynając swoją wypowiedź od słów: „ja co prawda nie jestem specjalistą w tej dziedzinie, ale...” lub, co gorsza, „ja co prawda opracowania dokładnie nie czytałem, ale...”, nie pomagasz w rozwiązaniu problemu. Swym wystąpieniem uzasadniasz tylko „bieganie myśli” spowodowaną na przykład: sytuacją w sali obrad, ciężarem wypeł-

nianej przez Ciebie funkcji itp. Wykazujesz tym samym, że za cel swego uczestnictwa w zebraniu obierasz nie zapoznanie się z różniącymi się od Twoich poglądami, lecz przekazanie słuchaczom tego, co wyprodukowała Twoja przypadkowo uruchomiona wyobraźnia.

4. **Umiarkowana ciekawość** – bez względu na liczbę uczestników zebrania nie zadawaj w dyskusji (w danej serii pytań) więcej niż jedno pytanie. Duża liczba zadawanych przez Ciebie pytań świadczy o tym, że nie śledzisz z uwagą myśli autora wypowiedzi, a chęć zwrócenia na siebie uwagi realizujesz przez wyjmowanie zdań z kontekstu, co przy odrobinie praktyki nie stanowi większego kłopotu nawet dla marniejszych od Ciebie dyskutantów. Pamiętaj jednak, że kiedy Ty będziesz prelegentem, Twoi oponenti skierują swój wysiłek nie na wzbogacanie Twoich pomysłów, lecz na rozgrzebywanie nieistotnych dla sprawy drobiazków.
5. **Mistyfikacja** – jeśli Twoja niekompetencja nie pozwala Ci wnieść twórczego wkładu do dyskusji, nie atakuj referującego. Pograżanie go to żadna satysfakcja, gdyż i bez tego jest w gorszej sytuacji od Ciebie. Skup natomiast swoją niechętną naciskowi sytuacji uwagę i zaatakuj jednego z przedmówców (najlepiej kogoś, kto z jednego z powyżej opisanych względów musi Ci przyznać rację). W ten sposób zaznaczysz swoją obecność, uczynisz prelegenta swoim lennikiem, a i tak nikt prócz Ciebie nie będzie wiedział, że omawiany problem zupełnie Cię nie interesuje.
6. **Uczciwa tolerancja** – jeśli chcesz wnieść coś twórczego do dyskusji, zapoznaj się wcześniej z tezami wystąpienia, aby móc się przygotować do zabrania głosu. Jeśli z różnych względów nie miałeś takiej możliwości, nie wyławiaj z niską satysfakcją błędów w wypowiedziach, lecz spisuj dokładnie podstawowe tezy wystąpienia, uzasadnienia i wnioski, a przekonasz się, że wiele z nich zubożyła jedynie forma przekazu lub, co gorsza, Twoja niechęć do prelegenta. Następnie opracuj ten materiał i wystąp z krytyką lub uznaniem na jakimkolwiek forum, na którym zagadnienie to będzie omawiane. Jeśli pozostali uczestnicy zachowają się tak samo, szansa rozwiązania problemu będącego przedmiotem dyskusji znacznie wzrośnie.

## 4.

# KONFLIKT W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH

## 4.1. ISTOTA KONFLIKTU I JEGO RODZAJE

Istotnym problemem każdej organizacji są występujące w niej konflikty. W najszerszym ujęciu konflikt to zetknięcie się sprzecznych dążeń. Rozróżnia się **konflikty intrapersonalne** (wewnętrzne, indywidualne) i **konflikty interpersonalne**. Konflikty wewnętrzne stanowią temat badań psychologów klinicznych. Za prekursora badań tego problemu uważa się twórcę psychoanalizy, austriackiego neurologa i psychiatrę Zygmunta Freuda (1856–1939). Idee Freuda krążyły, podobnie jak tezy nowoczesnych badaczy ludzkiego mózgu, wokół odwiecznych pytań: Jaki jest związek mózgu i psychiki? Jak mózg reaguje na przeżycia traumatyczne (*trauma* – rana, uraz, klęska)? Gdzie i w jaki sposób powstają myśli i uczucia? Szukając na te pytania odpowiedzi, Freud nie dysponował żadnym z dostępnych dziś neurologom sprzętów wspomagających stawiane hipotezy (komputerowy tomograf, elektroencefalograf), a skalpel i mikroskop nie umożliwiały prześledzenia elektrycznych i biochemicznych korelacji ludzkiej psychiki. Jak sam pisze w wydanym w 1895 roku *Entwurf einer Psychologie* („Projekt psychologii”), pozostaje mu tylko fantazjowanie, tłumaczenie i zgadywanie. Freud wierzył, że możliwe jest wywieranie wpływu na ilość energii i jej dystrybucję w systemie duchowym człowieka poprzez oddziaływanie substancjami chemicznymi. Choć nie znano jeszcze wówczas takich środków<sup>1</sup>, przewidywania jego okazały się trafne; współcześni psychiatrzy dokonali ingerencji

---

<sup>1</sup> Freud z zapałem eksperymentował z kokainą, zalecając zastrzyki z niej jako środek na depresję i niezdolność do pracy, mimo że od dawna znane już były uzależniające właściwości tego narkotyku. W swych pismach jednak nie porusza tego problemu.

w „nastawnie” ludzkiej duszy i *psyche* stała się przedmiotem, a jej fizyczny korelat (odpowiednik) stał się dla nauki niemal równie dostępny, jak serce czy wątroba. Największym odkryciem Freuda była teza, że słowa mogą leczyć, gdyż wiele sytuacji konfliktowych ma swe źródło w chorobowych zmianach organizmu jednostki. Na przykład badania tomografowe pacjentów cierpiących na depresję pokazały, że psychoterapia może tak samo wpływać na działanie mózgu jak leki. Hipokamp<sup>2</sup> w mózgach pacjentów dotkniętych tą chorobą pod wpływem intensywnych seansów antydepresyjnych ulegał skurczeniu, a tzw. *zakręt obręczy* odpowiedzialny za intensywne emocje i instynkty doznawał paraliżu. W miarę przezwycięzania depresji mózg ponownie wracał do swego normalnego stanu. Równie nowatorska była proponowana przez Freuda droga do poznania nieświadomości przez badanie symboliki snów. Dziś nikt już nie twierdzi, że sny to tylko przypadkowe wyładowania w naszym mózgu. Jednak choć trafne spostrzeżenia Freuda poparto rozszyfrowaniem obwodów percepcyjnych człowieka, co pozwala analizować reakcje neuronowe, nadal nic nie wiadomo o subiektywnym aspekcie ludzkiego doświadczenia. Nikt na przykład nie potrafi wyjaśnić, dlaczego pod wpływem koloru czerwonego powstaje doświadczenie czerwieni i dlaczego każdy człowiek doświadcza go w odmienny sposób. Ten niby drobny z pozoru fakt może stanowić zarzewie poważnego konfliktu w wyborze kolorów w akcji reklamowej, przy zakupie towarów, w akcjach propagandowych itp. W konflikcie intrapersonalnym świadomość, w oparciu o osiągnięcia neurologii, neurobiologii, neurofizjologii i psychiatrii, można postrzegać jako nieskończone fajerwerki neuronów, współdziałanie genów, białek i neuroprzekazników, czynników dziedzicznych. Jednak wszystkie przeżycia ludzkie mają zupełnie inny stan skupienia. Są formą wielowarstwowego, narracyjnego strumienia świadomości złożonego z obrazów, słów i uczuć, niewyraźnego, ulotnego i tylko w pewnym stopniu możliwego do opisanego za pomocą języka. Literatura na temat konfliktu interpersonalnego jest dość uboga. Tymczasem wyróżnienie go jest o tyle istotne, że bardzo często nakłada się on na konflikt powstający między ludźmi, czyli **konflikt interpersonalny**, utrudniając zwykle jego zrozumienie, a tym samym rozwiązanie. Podejścia do problematyki konfliktów, występowania, źródeł i sposobów ich rozwiązywania są zróżnicowane i zmieniają się w czasie. W poglądach tra-

---

<sup>2</sup> Hipokamp (łac. *hippocampus*) to element układu limbicznego odpowiedzialny głównie za pamięć. Stanowi drobną strukturę nerwową umieszczoną w korze mózgowej. Składa się ze stopy (charakterystyczny kształt zwierzęcej łapki), koryta i strzępka. Ma decydujące znaczenie dla pamięci świeżej, odgrywając dużą rolę w procesach uczenia się.

dycyjnych przyczyny konfliktów upatrywano przede wszystkim w zróżnicowaniu osobowości uczestników organizacji i w błędach przywództwa. Jako sposoby rozwiązywania konfliktów proponowano izolowanie skonfliktowanych stron, lub, w razie potrzeby, interwencję władzy zwierzchniej.

W poglądach współczesnych przyjmuje się, że konflikty są wynikiem złożoności systemów organizacyjnych i mogą wynikać z: podziału zadań, czynności, obowiązków, czyli relacji funkcjonalno-technicznych, układu stosunków władzy, ze sposobu podziału korzyści i przywilejów, ze stopnia przestrzegania norm i reguł obowiązujących uczestników organizacji, z rodzaju orientacji jednostek i grup, które ujawniają się w stosunkach z innymi, a także z różnic kulturowych i społecznych. Rozwiązywanie konfliktów zaś odbywa się, w tym ujęciu, w procesie poszukiwania jego przyczyn poprzez wspólne analizowanie kwestii spornych. Można napotkać poglądy, że konflikt jest siłą sprawczą pozytywnych zmian w organizacji. Proponuje się nawet technikę zarządzania przez konflikt (*management by conflict*), co, jeśli naturalnie określi się to pojęcie, wydaje się nieporozumieniem. Konflikt, w swej istocie, zawsze jest starciem przeciwstawnych dążeń, ma charakter destruktywny, a nie konstruktywny, nie jest źródłem ładu i porządku, lecz chaosu. W praktyce zdarza się, że konflikt, bez żadnych interwencji z zewnątrz, „rozwiązuje się sam”. To właśnie wówczas rodzi się złudne przekonanie, że istnieją „niewidzialne siły” samoczynnie regulujące rzeczywistość, która nas otacza. Systemy działań zorganizowanych to systemy *samoregulujące się*, ale nie *samobieżne*. Przekonanie o samoczynnym „rozwiązaniu się” konfliktu jest więc tylko mizernym środkiem uspokajającym, wynikiem braku dostatecznej wiedzy na temat mechanizmów powstawania konfliktów w konkretnych sytuacjach. W zależności od przyjętego punktu widzenia rozróżnia się destrukcyjne i konstruktywne procesy konfliktowe. Konflikty destrukcyjne (o charakterze antagonistycznym) to zjawiska niszczące, wywołujące wrogość, nienawiść, powodujące frustracje, lęki, zaburzenia osobowości. Prowadzą wówczas do wytworzenia się u jednostki takich zaburzonych postaw społecznych jak na przykład postawa „przeciw ludziom” czy postawa „od ludzi”. Objawiają się najczęściej różnymi formami walki otwartej (wyzwiska, przemoc) oraz ukrytej (szykany, bojkot, sabotaż). Zwolennicy koncepcji konfliktów **konstruktywnych** uważają, że są one pozbawione antagonizmów, stają się „motorem postępu”, czynnikiem aktywizującym, integrującym, stwarzającym warunki do zdobywania kompetencji interpersonalnych, w tym takich umiejętności, jak tolerancja i dochodzenie do kompromisu. Są szkołą społecznego współżycia, w której partnerzy uczą się wyrażać swoje opinie, poglądy, stanowiska, a co za tym idzie, bronić

ich, walczyć o przeforsowanie własnych dążeń w sposób zgodny z powszechnie obowiązującym kodeksem moralnym. Problematyczna wartość praktyczna wielu kodeksów moralnych czyni takie założenia co najmniej wątpliwymi. Dająca się bez trudu zauważyć „eksplozja” tzw. zawodowych kodeksów moralnych pozwala stwierdzić, że tam gdzie brak jest zwykłej ludzkiej uczciwości i występujące patologie są coraz uciążliwsze, pojawia się najgłośniejsze „wołanie o kodeks”. Obie te koncepcje łączy jednak wspólne przekonanie, że **konflikt interpersonalny** jest zjawiskiem procesualnym, złożonym z szeregu epizodów, takich jak: sprzeczne cele, interesy, negatywny, wzajemny wpływ partnerów na siebie, charakterystyczny, dla każdej konkretnej sytuacji, układ powiązań między epizodami. Jest zetknięciem się sprzecznych dążeń na różnych poziomach: **rzeczymym** (relacji) – na przykład sytuacja rozwodowa (gdy nie ma rzeczowych założeń, często konflikt dotyczy naleciałości z przeszłości), **wartości** – może przybierać postać konfliktu interesów, **danych** – wynika z nieprawidłowości w obiegu informacji, **strukturalnym** (ról)<sup>3</sup> oraz na poziomach **nierozpoznanych**. Występujące w organizacji konflikty można podzielić na różne typy w zależności od ich przyczyn, treści, charakterystyk uczestniczących w nich stron, sposobów przejawiania się, czasu trwania i wagi dla przebiegu procesów realizowanych w organizacji. Ze względu na treść różni się konflikty: ekonomiczne, polityczne, wartości i celów, kompetencyjne, ambicjonalne. Ze względu na sposób przejawiania się: jawne, ukryte, inspirowane, kierowane, żywiołowe, spontaniczne, antagonistyczne, nieantagonistyczne. Ze względu na ważność dla organizacji: główne, poboczne.

## 4.2. ESKALACJA KONFLIKTU

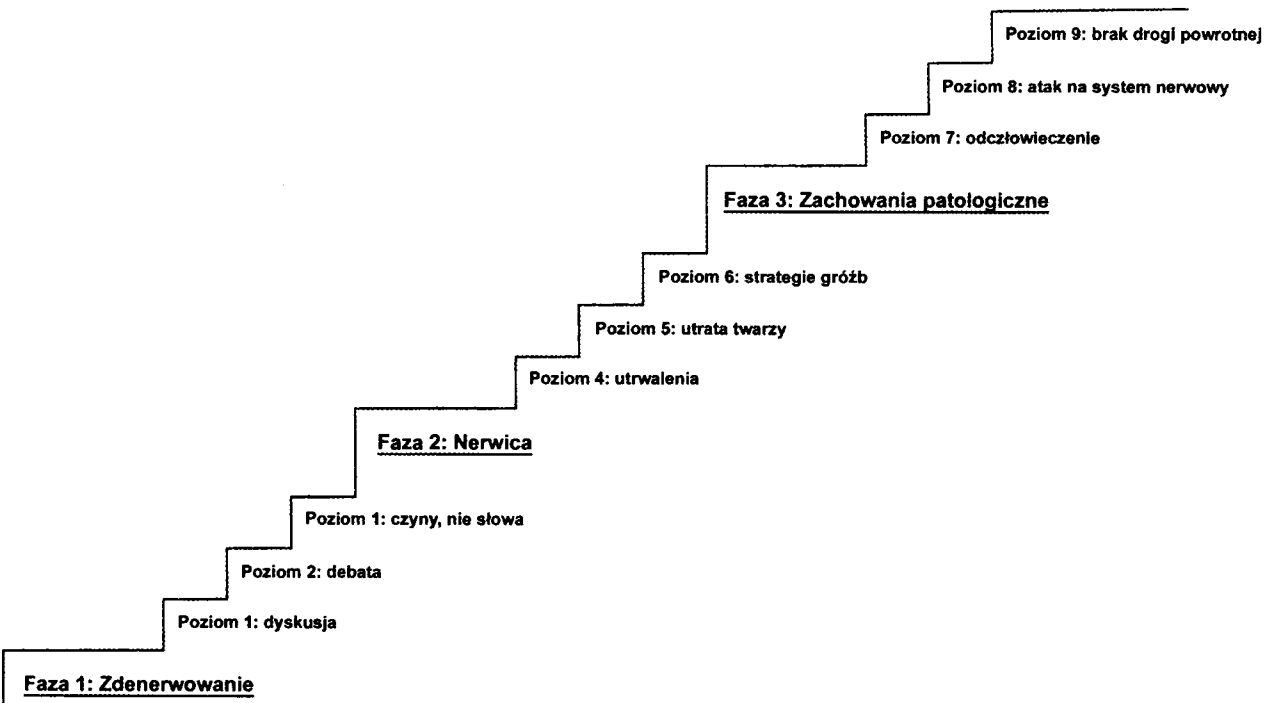
Według badaczy tego problemu, dynamika konfliktu nie jest chaotyczna, przypadkowa czy losowa. Jednostki uwikłane w konflikt działają zgodnie z możliwymi do zaobserwowania wzorami zachowań, myślenia i postaw.

<sup>3</sup> Role, jakie każdy z nas na co dzień wypełnia (szefa, pracownika, po powrocie do domu rolę ojca, matki, dziecka itd.) wchodzi bardzo często w konflikt. Ich analiza doprowadziła do skonstruowania *analizy transakcyjnej* (E. Berne) – formy psychoterapii wypracowanej w ramach psychiatrii społecznej w latach 60. W Stanach Zjednoczonych. Jej prosta idea pozwalająca na wykorzystanie w każdej sytuacji, kiedy kontaktujemy się z ludźmi, ujmuje stosunki międzyludzkie jako swego rodzaju transakcje i opiera się na stwierdzeniu: „jeśli nie jesteś głaskany, twój rdzeń kręgowy usycha”. Oznacza to, jak twierdzi jej twórca [11, s. 55], mniej więcej tyle, że każdy człowiek odczuwa głód bodźców społecznych, potrzebę uznania ze strony innych, a pozbawienie go tych bodźców jest dlań tak samo groźne jak niedożywienie.

F. Glasl wyodrębnił taki wzór, formułując tezę o *eskalatorze konfliktu* [15, s. 56]. Według niego w czasie obserwacji znaków i symptomów konfliktu należy wyodrębnić siły dynamiki działające w głębi konfliktu i zaangażowanych stron. Nawet niewielki incydent może doprowadzić do negatywnych odczuć pociągających za sobą agresywne zachowania, które zwykle są pierwszym krokiem dalszego etapu konfliktu. Wówczas „konflikt staje się samonapędzającym mechanizmem, generującym własną energię. W miarę eskalacji konfliktu mnożą się pułapki, co prowadzi do wzrostu napięcia istniejących napięć. Rozpoczyna się niezdrowy proces uczenia się, który powoduje, że uczestnicy „kursu” stają się bardziej biegli w technikach konfliktu. Zwiększa się liczba zachowań nienormalnych, które są całkowicie normalne w ramach konfliktu. Konflikt nabiera coraz większego pędu” [*ibidem*]. Istotny, zwykle decydujący, wpływ na przebieg konfliktu ma relatywna siła reprezentowana przez strony sporu. Zdecydowanie mocniejsza pozycja jednej grupy czyni konflikt „asymetrycznym”, ponieważ strona ta może prowadzić do eskalacji konfliktu z mniejszym prawdopodobieństwem przeciwdziałania ze strony o pozycji słabszej. Ta zaś, podejmując ryzyko, doprowadza konflikt do wyższych stopni intensywności. Zahamowanie lub odwrócenie eskalacji konfliktu wymaga najpierw zatrzymania pogarszającego się postępowania zaangażowanych osób. Na rysunku 13 przedstawiono fazy konfliktu na eskalatorze. Każda z nich składa się z trzech poziomów. Pierwszą fazę stanowi zdenerwowanie, którego trzema poziomami są dyskusja, debata i czyny. Druga faza to nerwica z poziomami utrwalenia, utraty twarzy i strategiami gróźb. Trzecią i najważniejszą fazę stanowią zachowania patologiczne.

**Faza 1: zdenerwowanie.** Jest związane z incydentalnymi niewielkimi napięciami, sytuacjami, w których mieszają się kooperacja i współzawodnictwo. Obie strony, koncentrując się na samym, problemie są zgodne co do tego, że można znaleźć rozwiązanie, ale różnymi drogami, i każda ze stron blokuje propozycje drugiej. Środki administracyjne – zmiana struktur lub procesów, wprowadzanie nowych metod, redystrybucja środków pomogą te trudności pokonać. Sposoby możliwe do zastosowania w tej fazie to:

*Dyskusja.* W czasie odbywających się codziennych spotkań i rozmów w firmie, od czasu do czasu coś może pójść źle. Wówczas mają miejsce gorące dyskusje (cecha charakterystyczna dla konfliktów „gorących”) lub dochodzi do kłopotliwego milczenia (cecha konfliktów „zimnych”). Niebezpieczeństwo eskalacji tych przypadkowych, niefortunnych incydentów zawiera się w tym, że choć wydaje się, że przykre konsekwencje nie będą długotrwałe, to jest wielce prawdopodobne, iż adresaci nieprzyjemnych



Rysunek 13. Dziewięć poziomów eskalacji konfliktów

Źródło: [15, s. 59]



słów wstrzymają się od natychmiastowej riposty, czekając stosownej chwili na odwet. W ten sposób w dyskusję, która mogła rozpocząć się dialogiem, wciągane są inne osoby, a każda ze stron broni swego stanowiska nawet wtedy, kiedy jeszcze nie zostało zaatakowane. Następuje wypaczenie poglądów każdej z grup według zasady: „oni są inni niż my, a ponieważ my mamy rację, oni muszą się mylić”.

*Debata.* Stanowi oficjalny pojedynek, w którym protagoniści (zwolennicy lub przeciwnicy danego punktu widzenia) są oddzieleni od siebie i prezentują kolejno swoje argumenty. Nie występuje tu, jak poprzednio, spontaniczna wymiana zdań z wyjątkiem pytań, które z reguły mają na celu podważanie znaczenia lub autorytetu drugiej strony. Forma debaty (przestrzeganie sztywno ustalonych surowych reguł) wywiera wpływ na psychikę uczestników tak, że przestrzeganie cywilizowanego zachowania staje się bardziej celem samym w sobie niż środkiem osiągnięcia celu. Pojedynek logicznych wywodów obfituje równocześnie w irracjonalne metody wprowadzania w błąd przeciwnika lub szerszej publiczności. Większą uwagę poświęcono tej kwestii w poprzednim rozdziale pracy.

*Czynny, nie słowa.* W tej sytuacji, w przeciwieństwie do przedstawionych powyżej „wojen słów”, strony konfliktu zwracają się bardziej w kierunku wytykania różnic między tym, co się mówi, a tym, co się robi. Oskarżenia stron wysuwane pod adresem adwersarza, obrona atakowanych prowadzi do chaotycznych zachowań. W konflikcie zimnym działania są bardziej wyrachowane. W obu przypadkach jednak strony doszukują się najgorszych cech przeciwnika, co często kończy się sukcesem („kto szuka, ten znajdzie”). „Werbalne wypowiedzi mogą zawierać ukryte intencje i zamysły, znaki niewerbalne zaś (jak wyraz twarzy, postawa całego ciała czy gesty) mogą odkryć dokładnie to, co słowa starają się zamaskować. Dlatego też obie strony starają się odgadnąć i zinterpretować, zazwyczaj w sposób negatywny, niewerbalne przekazy oponenta. Czynność ta pozwala im ekstrapolować i przewidywać w wymiarze długofalowym taktyki i zachowania drugiej strony. W wyniku tego dochodzi do wzrostu błędnego wzajemnego postrzegania się, nieporozumień i nieprawidłowej interpretacji poczynań i zamysłów. Strony działają w ramach negatywnego sposobu myślenia i wyrażania opinii i widzą w sobie niemal wyłącznie cechy negatywne” [*ibidem*, s. 54].

**Faza 2: nerwica.** W tej fazie konflikt przeradza się w nieustanne tarcia. Zanika współpraca, której ślady można było jeszcze obserwować w poprzednich fazach, a konflikt, jego rezultaty i skutki stają się kwestią główną.

Leżący u podłoża problem zostaje całkowicie zagubiony. Ponieważ groźby pod wzajemnym adresem zostały wymienione, nikt nie jest w stanie ustąpić i konflikt zaczyna żyć własnym życiem, stając się centralnym punktem dla wszystkich, którzy są z nim związani.

*Utrwalenia.* Na tym poziomie możliwość osiągnięcia kompromisu zostaje odrzucona i strony koncentrują się już tylko na możliwościach osiągnięcia własnego zwycięstwa. Dochodzić może do zabawnych wręcz sposobów dyskredytowania przeciwnika (naśladowanie sposobu mówienia, chodzenia itp.). Równocześnie strony wszelkimi sposobami budują zniekształcony, lecz pozytywny wizerunek samych siebie. W konflikcie gorącym oświadczenia i zachowania stają się ekstremalne. W konfliktach zimnych postępowanie jest chłodne i wyrachowanie cyniczne. W jednym i drugim przypadku strony starają się stworzyć sojusze, ubiegając się o swoich zwolenników wśród ludzi „takich jak my”. Każdy, kto przedstawi pozytywny wizerunek grupy przeciwnej lub próbuje po prostu być uczciwy, jest postrzegany jako słabeusz i usuwany z grupy. Występująca tu presja negacji i zniekształceń nieuchronnie prowadzi do okaleczenia ludzi zaangażowanych w konflikt.

*Utrata twarzy.* W miarę narastania presji na wszystkich członków grupy druga strona konfliktu ujawnia swe cechy, które miała od zawsze i będzie miała. Żadna z poróżnionych stron nie bierze pod uwagę, że druga strona postępuje identycznie. W konflikcie gorącym prowadzi to do otwartych, osobistych, złośliwych ataków. W konfliktach zimnych ataki są wprawdzie bardziej subtelne, ale nie mniej wyniszczające. „Twarz” (czyli wizerunek, reputacja i wiarygodność) przeciwnika zostaje oszpecona i wystawiona na widok publiczny na wzór prezentowania na forum kogoś zniekształconego przez chorobę. Jednocześnie wkłada się wiele energii w upiększanie własnego wizerunku. Na tym poziomie obie strony konfliktu chronią i atakują zarówno dumę prawdziwą, jak i fałszywą. W każdej kulturze utrata „twarzy” traktowana jest bardzo poważnie. Wiąże się to z utratą mandatu zaufania grupy lub szerszej społeczności, co w wielu przypadkach prowadzi do poważnych załamań zdrowotnych.

*Strategie gróźb.* Na tym poziomie stanowiącym najwyższy poziom w fazie nerwicy, każda ze stron posługuje się groźbą. Sformułowanie i wystosowanie groźby wymaga zaangażowania się i niezawodności wszystkich. Ponieważ wszystkie mosty zostały już spalone, postępowanie każdej ze stron musi być takie, aby odbierano je jako całkowicie poważne. W konflikcie gorącym bezpośrednio groźby stosowane są z całą mocą. W konflikcie zimnym są one ukryte i zamaskowane, ale w obu przypadkach stosowa-

nie gróźb jest dominujące. Dodatkowo zaangażowanie się w sprawę podkreśla przynajmniej wzmianka o możliwości użycia siły. Stosując groźbę, strony wkładają wiele wysiłku w jej wyważenie między potrzebą, groźącą karą lub sankcją, potencjalną możliwością jej zastosowania oraz przewidywaną szkodą, jaką może ona wyrządzić; jeśli groźba jest zbyt silna, wydaje się absurdalna i traci zamierzony efekt. Jeśli zaś zbyt słaba, sprawia wrażenie niekonsekwentnej, a nawet śmiesznej. Atmosfera taka powoduje mnożenie spotkań i decyzji kryzysowych, a gdy niechybnie okazuje się, że plany zostają pokrzyżowane lub ich realizacja wymaga więcej, niż przewidziano na to czasu, wzrasta frustracja i rozczarowanie. Ludzie przyjmują postawę obronną, która z kolei przemienia się w postawę zaczepną („najlepszą obroną jest atak”), a to daje początek spirali zaczepno-obronnej o wzrastającej intensywności.

**Faza 3: zachowania patologiczne.** Jest to najpoważniejsza faza konfliktu. Obie strony zajmują się głównie poważnymi, stałymi dysputami nad maksymalizacją nie tyle własnych korzyści, ile strat przeciwnika. Wyraża się to na ogół w używaniu mocnego języka i demonstrowaniu ekstremalnych zachowań. Zacietrzewienie osiąga taki poziom, że ludzie zaangażowani w konflikt tracą w ogóle z oczu jego pierwotną przyczynę. Nakładają się na to zadawnione urazy i porażki, dla których jest to idealna okazja do eksplozji. Zachowania autodestrukcyjne są tym silniejsze, im większa jest pewność, że pociągnie się za sobą na dno również swoich przeciwników.

*Odczłowieczenie.* Przygotowując się do własnej obrony, cały wysiłek strony konfliktu angażują w unicestwienie przeciwnika przy jednoczesnym wzmocnieniu własnych zabezpieczeń. Pełną realizację znajduje tu opętańcza zasada: „cel uświęca środki”. W tym celu przekonuje się siebie i innych, że druga strona reprezentuje niższy poziom człowieczeństwa, wobec tego działania, jakiegokolwiek by były, są usprawiedliwione. Jak pokazuje historia, obrócenie ludzi w potwory sankcjonuje stosowanie potwornych środków skierowanych przeciwko nim.

*Atak na system nerwowy.* Realizowany jest przez pozbawienie strony przeciwnej wszelkich możliwych źródeł wsparcia, informacji i środków egzystencji oraz blokowanie jej drogi odwrotu. „Atak musi być dokładnie wymierzony w podstawę siły strony przeciwnej – należy nie dopuścić do wyboru na członka zarządu określonych osób lub trzeba rozpuszczać skandalizujące plotki na temat innych, by w ten sposób wpłynąć na ich zwolnienie lub zmianę stosunku dyrekcji do nich. Obie strony zaryzykują raczej większe własne szkody, niż zrezygnują z walki lub skapitulują.

*Brak drogi powrotu.* Na tym etapie konfliktu osiągnięto punkt, od którego nie ma już odwrotu. Logiczne lub racjonalne przewidywanie tego, co przyniesie przyszłość, nie jest już możliwe. Patologia przejawia się tu w tym, że choć obie strony wiedzą, iż obopólna klęska jest nieunikniona, dopóki destrukcja jest wzajemna, będą odczuwać pewien rodzaj satysfakcji.

Przedstawiona powyżej koncepcja oświetla modelowe wynaturzenia sytuacji konfliktowych w działaniach zespołowych. Jest to pomocne w uzmysłowieniu sobie zagrożeń, jakie mogą przyjąć postać realną, jeśli w porę nie zidentyfikuje się elementów destrukcyjnych będących nieodłącznym towarzysztwem wszelkiej ludzkiej aktywności<sup>4</sup>. I tu właśnie wyraźnie widać, jak istotną jest rola kierujących działaniami grup. W modernistycznej teorii organizacji oferuje się **model sytuacyjny uwarunkowań** jako sposób rozumienia konfliktu i wyboru reakcji w przypadku jego zaistnienia [23, s. 301]. Według tego poglądu istnieje pewna krzywa opisująca stosunek między konfliktem a wydajnością działań zespołowych (rysunek 14).

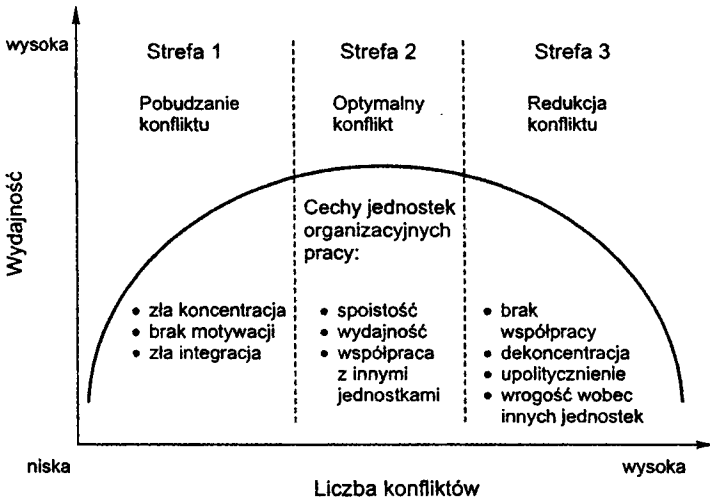
Na rysunku 14 strategie radzenia sobie z konfliktem odpowiednie dla każdej ze stref znajdują się powyżej krzywej, natomiast cechy typowe dla osób przeżywających konflikt w każdej strefie zebrano poniżej krzywej. Słaba wydajność jest skutkiem zarówno za małej, jak i za dużej liczby konfliktów, natomiast przy pośrednim poziomie konfliktów wydajność staje się optymalna. Należy przy tym pamiętać, że chociaż konflikt z innymi grupami stanowi jedną z sił cementujących tożsamość danej grupy i pogłębia jej spójność, to jednocześnie osłabia więzi międzygrupowe. Nie biorąc tego pod uwagę, niektóre organizacje wywołują żywiołową konkurencję między jednostkami (oddziałami, wydziałami, zespołami), co odpowiednio do wagi i skomplikowania problemu w dłuższym okresie prowadzi nieuchronnie do dezorganizacji działań i dezintegracji załogi.

Aby maksymalizować wydajność, konieczna jest delikatna równowaga pomiędzy korzyściami wynikającymi z takiej konkurencji a konfliktem, jaki może ona zrodzić. Ponieważ efektem konkurencji między jednostkami może być słaba współpraca i komunikacja między grupami, w szczególnej sytuacji będzie to „kręceniem biczem na samego siebie”. Analitycy podają spisy działań zmniejszających lub nasilających konflikt.

---

<sup>4</sup> Przykłady sposobów identyfikacji faz konfliktów i ćwiczenia w ich rozwiązywaniu, według przedstawionego ujęcia zamieszczone są w: R. Fritchie, M Leary, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1999.

#### 4. KONFLIKT W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH



Rysunek 14. Relacje między konfliktem a wydajnością

Źródło: [23, s. 301].

Tabela 10. Sposoby zmniejszania konfliktu w organizacjach

Zalecane postępowanie	Zawarta w nim strategia
Rozdzielenie fizyczne Zwiększenie zasobów Tłumienie emocji i zagłuszenie opinii Wyznaczenie celów nadrzędnych Podkreślanie podobieństw Negocjowanie Odwołanie się do władz wyższych Rotacja stanowisk Umieszczenie w pobliżu	Unikanie Unikanie Unikanie Współpraca Łagodzenie Zawieranie kompromisów Odwoływanie się do instancji wyższych Zmiana struktury Konfrontacja

Źródło: [23, s. 302].

Tabela 11. Sposoby stymulowania konfliktu w organizacjach

- Uznanie istnienia tłumionego konfliktu
- Osoby stanowiące wzorzec wchodzą w konflikt funkcjonalny przez otwarte wyrażenie niezgody lub współpracę
- Zmiana ustalonych kanałów komunikacyjnych
- Blokowanie informacji
- Nadmiar informacji
- Rozmyślnie przekazywanie niejednoznacznych komunikatów
- Różna ocena działania lub wyników różnych podwładnych
- Kwestionowanie istniejącej struktury władzy

Źródło: [23, s. 302].

Aby skutecznie skorzystać z takich sposobów, trzeba wyrobić sobie jasne wyobrażenie o istniejącej sytuacji konfliktu. Badania konfliktów w działaniach zespołowych dzieli się na te, które dotyczą poziomych i pionowych form konfliktu. Nazwa konfliktu poziomy wynika stąd, że występuje on w stosunkach przebiegających prostopadle do linii powiązań hierarchicznych (na przykład między jednostkami organizacyjnymi działu lub organizacji o strukturze funkcjonalnej, między stronami funkcjonalnymi a projektowymi w organizacji o strukturze macierzowej). Natomiast konflikt pionowy przebiega wzdłuż tych ciągów, na przykład między kierownictwem a pracownikami, przybierając czasami postać zinstytucjonalizowanych stosunków między kierownictwem a związkami zawodowymi.

Użycie władzy nie zawsze skutkuje otwartym konfliktem. Niekiedy pozwala nawet go stłumić, na przykład gdy z władzy korzysta się w celu zagłuszenia opozycji. W każdym przypadku oblicze władzy związane jest mocno z autorytetem, dlatego osoby go mające mogą zagłuszać te, które go nie mają. Choć teoretyczne ujęcia konfliktów pionowych i poziomych z powodu niepowtarzalnej dynamiki władzy wmontowanej w pionowe stosunki autorytetu zwykle się od siebie różnią, to jednak korzenie obu postaci konfliktu można znaleźć w strukturalnych, kulturowych i technologicznych obliczach organizacji i jej stosunku do otoczenia.

### 4.3. MODELE PROCESU KONFLIKTU

#### 4.3.1. MODEL OPISOWY

Zgodnie z przyjętą w podrozdziale 1.3. interpretacją pojęcia modelu, traktowany jest on tu jako odwzorowanie sytuacji realnych zachodzących w działaniach zespołowych. Do podstawowych jego składników w tym kontekście należą te, które stanowią źródło konfliktów. Wymienia się wśród nich [28, s. 156]:

1. Niezgodność celów.
2. Warunki dla podejmowania decyzji.
3. Oczekiwania wykonawstwa.

Ad 1. Jedną z najczęstszych sytuacji determinujących i wzmacniających konflikt międzygrupowy jest brak porozumienia w sprawie działań grupowych oraz kryteriów służących ocenie wykonywanych zadań. Wynikające z zależności funkcjonalnych: konieczność współdziałania grup różniących się celami szczegółowymi, systemami wartości, stylami działania mogą wywoływać istotne różnice w ocenie kierunku, wagi i sposobów zachowań w konkretnych sytuacjach. Przykładowo: „w przedsiębiorstwie istnieje konieczność dokonania pewnych badań naukowych przed wprowadzeniem nowej technologii. W takiej sytuacji, grupa specjalistów – badaczy, może znaleźć się w konflikcie z pracownikami organizującymi procesy produkcyjne. Pierwsi potrzebują czasu na badania, analizy wyników, sformułowanie wniosków i zaleceń, są oni ponadto silnie zorientowani na cele poznawcze, a nie tylko na doraźną diagnozę dla praktyki. Drudzy natomiast – zorientowani na cele techniczno-ekonomiczne, nie akceptują długotrwałych badań, oczekują szybkich rezultatów, nie są zainteresowani wnioskami dodatkowymi wykraczającymi poza ściśle określone potrzeby praktyczne. Warto zauważyć, że niezgodność celów nie jest w opisanym przykładzie jedynym czynnikiem konfliktogennym” [*ibidem*]. Bywa, że osiągnięcie celów przez jedną grupę odbywa się kosztem jednej lub wielu innych grup, które nie mogą przez to zrealizować własnych. Uruchomienie na przykład w jednym z zakładów firmy produkcji nowego, chodliwego wyrobu, terminowe wykonanie ważnych okresowych zadań itp. powoduje zwykle zróżnicowanie grup w kwestii gratyfikacji płacowych i prestiżu (premie eksportowe, bilansowe itp.). Pozostali członkowie załogi stają wówczas w opozycji do wyróżnionych, sama zaś jednostka organizacyjna spada w rankingu prestiżu na dalsze miejsce, co skutkuje kłopotami w zatrudnianiu wykwalifikowanych kadr i wywołuje problemy związane z fluktuacją załogi.

Ad 2. Potencjalnie konfliktową sytuację mogą wywołać także: stopień niepewności związany z wykonywaniem zadań oraz możliwości dostępu do niezbędnych dla działania informacji i środków. Stopień niepewności dotyczący działań realizowanych przez grupy jest różny. Jedna z grup może potrzebować więcej niż inne informacji wstępnych (źródłowych), podczas gdy inne bazują na informacjach zagregowanych, a i stopień agregacji może być (i na ogół jest) różny. „Zabezpieczenie informacyjne” każdej z grup pociąga z kolei za sobą wydłużenie czasu realizacji zadań, konfliktując grupy nieodbierające w jednakowym stopniu czasowej presji. Na przykład praca służb opracowujących informacje źródłowe (zestawienia danych) jest tyle ważna, ile nieefektywna. Błędy, jakie na tym etapie wystąpią, są powielane na następnych etapach przetwarzania informacji, czyniąc analizy i wnioski nieadekwatnymi do realiów, a w szczególnych przypadkach nawet bezużytecznymi z punktu widzenia celów całej organizacji. Jakiegokolwiek wywieranie presji (formalne, nieformalne) na skracanie okresów wykonania takich zadań jest działaniem przeciwnym. Każdy proces ma swoje obiektywne charakterystyki czasu i tempa, podlegając tylko sobie właściwym kryteriom efektywności. Ujednolicanie tych kryteriów może prowadzić jedynie do wydłużania czasu i wzrostu kosztów. Im większa jest liczba grup wykonujących komplementarne zadania organizacyjne, tym większe są możliwości powstawania takich sytuacji. Jeśli dodatkowo nałoży się na to terytorialne zdecentralizowanie (trudności w komunikacji międzygrupowej, brak kontaktów bezpośrednich), możliwości wystąpienia konfliktu wzrastają.

Powyższe (niekompletna, spóźniona informacja, trudności w komunikacji międzygrupowej) wywiera znaczący wpływ na kształtowanie się następnego czynnika konfliktogennego, jakim jest rozdział środków niezbędnych do realizacji celów poszczególnych grup. Ani jednostka, ani żadna organizacja (a w niej grupa) nie cierpią na nadmiar środków. Wiele z nich z różnych względów (dostępność, cena itp.) wymaga arbitralnego przydziału. Grupy nigdy nie zaakceptują zasadności tego przydziału, jeśli w ich ocenie nie spełnia ich oczekiwań. Zadaniem kierownictwa jest więc takie dysponowanie ograniczonymi środkami, aby uwzględniało przede wszystkim zróżnicowanie zadań poszczególnych grup, wagę w procesie realizacji celu głównego, wymagania technologiczne, perspektywy rozwojowe organizacji (inwestycje w kadry – ilość i jakość kadr, infrastrukturę, technikę). Jedna z 12 zasad wydajności H. Emersona dotyczy jasnego określania celów<sup>5</sup>. Określanie to nie

<sup>5</sup> Emerson Harrington (1852–1931), doradca firm amerykańskich. Na bazie poglądów Taylora sformułował własną koncepcję racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Znany głównie jako autor słynnych



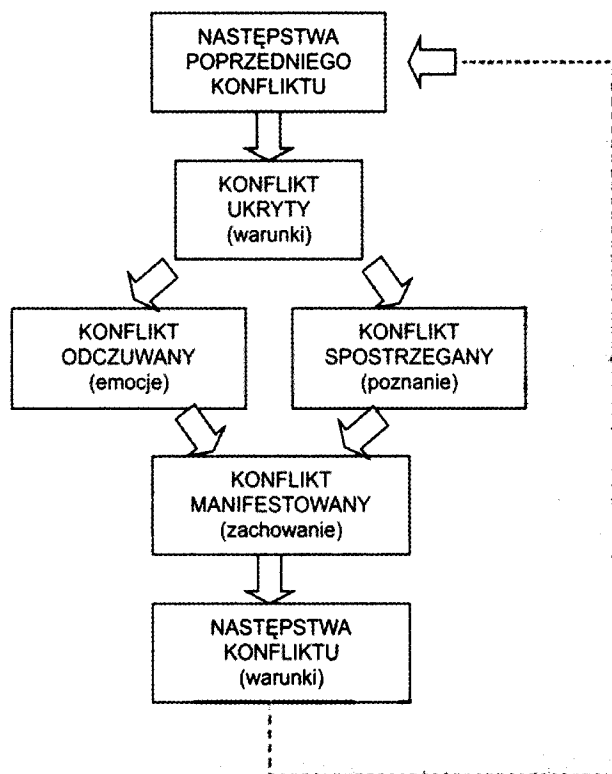
srowadza się jedynie do sformułowania celu i poinformowania o nim załogi. Kierownictwo powinno zapoznać pracowników z celami firmy, wpajając im jednocześnie przekonanie o konieczności podporządkowania się i pełnego włączenia do pracy nastawionej na ich osiągnięcie. Jeśli ten warunek nie jest spełniony, załoga postępuje według schematu: powstał problem – kierownictwo widocznie wie, jak go rozwiązać; naszym zadaniem jest czekać na dyspozycje. Sytuację braku zaangażowania się wszystkich realizatorów celu pogarsza kierowanie się przy rozdziale środków względami pozamerytorycznymi lub błędną czy też niedostateczną informacją. Oto przykład konfliktu związanego z ograniczonymi środkami [*ibidem*, s. 160]:

W wielkim przedsiębiorstwie dyrektor do spraw badań zażądał zatrudnienia dodatkowo dziesięciu naukowców-badaczy, natomiast jednocześnie dyrektor techniczny zgłosił zapotrzebowanie na dziesięciu inżynierów. Dyrektor naczelny, biorąc pod uwagę możliwości finansowe przedsiębiorstwa i opierając się na własnych przekonaniach o celowości takiego właśnie działania, postanowił zatrudnić dodatkowo ośmiu inżynierów i tylko trzech naukowców. Jeśli dyrektor nie przekona o słuszności swojego przekonania przedstawiciele obu wydziałów, zaistniała sytuacja będzie sprzyjała nasileniu złej woli w relacjach międzygrupowych i w relacjach z naczelnym kierownictwem, będzie zatem także w przyszłości potencjalnie konfliktogennym czynnikiem.

Ad 3. Realizując przypisane sobie działania, grupy są wprawdzie powiązane ze sobą szeregowo, ale szeregi te układają się w spirale: działania jednej grupy wpływają na realizację działań innej grupy (czas trwania i termin zakończenia czynności w jednej determinuje termin rozpoczęcia czynności przypisanych drugiej – np. księgowość kosztów może przystąpić do pracy po zakończeniu przetworzenia informacji w księgowości materiałowej itp.). Jednocześnie drogi przebiegu informacji krzyżują się ze sobą (te same informacje są wykorzystywane przez różne grupy w tym samym czasie), a zgodnie z teorią informacji szumy informacyjne na każdym szczeblu przekazu podwajają się. W efekcie przy dużej złożoności realizowanych procesów (dużej liczbie zróżnicowanych funkcjonalnie grup wykonawców) trudno jest niekiedy jednoznacznie ustalić, gdzie powstał błąd, który w momencie odkrycia go wskazywałby na zaistnienie w miejscu, gdzie został zidentyfikowany. Tymczasem błąd nie zawsze powstaje tam, gdzie został zauważony. W takiej sytuacji przypominającej wyrokowanie na podstawie poszlak wzajemne niechętnie, podejrzliwe nastawienie jednych

---

12 zasad wydajności, w których zalecał uświadamianie pracownikom celów działania.



Rysunek 15. Model procesu konfliktu L. Pondy'ego

Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt\\_interpersonalny](http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpersonalny).

grup do innych może się okazać nieuzasadnione. Zagrożenie konfliktem jest wówczas tym większe, im bardziej niepowodzenie w wykonaniu zadań przez grupę obciąża organizację jako całość. W opinii kontrahentów zła jakość, niedotrzymane terminy itp. nie obciążają pracownika X (bezpośredniego sprawcę usterki), który pozostaje anonimowy, lecz daną organizację.

#### 4.3.2. MODELE STRUKTURALNE

Modele strukturalne są odwzorowaniem realnych procesów powstawania i przebiegu konfliktów za pomocą schematów powiązań elementów reprezentujących charakterystyczne dlań sytuacje. Jedną z takich propozycji podaje L. Pondy:

W danym szeregu działań, w ramach „pętli regulacji” każda czynność wzbudzana jest przez określone sytuacją bodźce, do których należą również pochodzące z sytuacji zastanych, a będące rezultatem występujących poprzednio konfliktów. W zależności od stopnia rozwiązania poprzednich konfliktów ich wpływ na dalsze funkcjonowanie grupy trwa jeszcze długo, a bywa, że nigdy nie ustaje. Wynikiem „konfliktów gorących” jest na ogół żywienie długotrwałej wzajemnej urazy pomiędzy ich uczestnikami spowodowanej ostrymi słowami lub obraźliwymi czynami. Naiwnością jest liczyć na to, że obraza została bezpowrotnie wymazana z pamięci byłego przeciwnika i chęć rewanżu zanikła całkowicie<sup>6</sup>. *De facto* konflikt trwa nadal, przyjmując jeszcze groźniejszą formę *konfliktu ukrytego*, który ze swej istoty jest bardzo trudno identyfikowalny, a jego ujawnianie się i przebieg są w znacznym stopniu nieprzewidywalne. Najczęściej przejawiają się one w obszarach szczególnie wrażliwych, a jednocześnie istotnych dla realizacji zadań:

1. Konkurowanie w dostępie do niewystarczających zasobów.
2. Naturalne dążenie do autonomii.
3. Różnice w ocenach wagi subcelów (celów niższych poziomów, jako że cel główny jest dany).
4. Spełniane funkcje.

Każdy z wymienionych obszarów wymaga odrębnego, wnikliwego potraktowania. Jak pokazują wymienione badania, role społeczne wywierają jednak najistotniejszy wpływ na powstawanie i przebieg konfliktów. Tu bowiem rodzą się i rozwijają postawy jednostek determinujące zachowania w określonych sytuacjach. Oto przerażające wyniki spektakularnego eksperymentu przeprowadzonego przez Ph.G. Zimbardo i jego współpracowników w 1963 roku w laboratorium psychologicznym uniwersytetu w Stanfordzie:

Na ogłoszenie poszukujące ochotników do badań zgłosiło się 75 studentów z różnych uczelni USA. Z tej grupy wybrano 21 osób (mężczyzn) ocenionych przez psychologów jako najbardziej zrównoważonych emocjonalnie i zdrowych psychicznie i fizycznie. Uczestnicy otrzymywali w zamian za udział w eksperymencie 15 dolarów dziennie. Umowy podpisano na czas

---

<sup>6</sup> Pamięć to jedna z najważniejszych cech naszego intelektu, która oddziałuje w sposób istotny, choć najczęściej nieświadomiony, na zachowania w różnych sytuacjach. Dla człowieka pamięć jest tak ważna, że w ciągu swej historii wymyślił wiele rodzajów jej protez: megalityczne kalendarze (zachowane do dziś w Stonehenge), malowidła pierwotne (groty w Lascaux), pomniki, obrazy, rzeźby. Najważniejszą z tych protez było i jest nadal pismo, do którego obecnie doszedł elektroniczny zapis obrazu i dźwięku. Te wszystkie protezy nie zastąpią jednak pewnej sprawności umysłowej danej nam od urodzenia, którą możemy kształcić.

2 tygodni, bowiem na tyle zaplanowano eksperyment. Następnie za pomocą losowania podzielono badanych na dwie grupy. 11 osób miało pełnić rolę strażników, pozostałe 10 osób rolę więźniów. „Więzieniem” były zaimprovizowane pomieszczenia laboratorium Uniwersytetu. Ukryte kamery i mikrofony służyły do obserwacji zachowań. Eksperyment rozpoczął się od odegrania sceny aresztowania, następnie zarekwirowano więźniom wszelką własność, rozebrano ich do naga, wydano jednakowe ubrania więzienne i przydzielono numery identyfikacyjne. Strażnicy zaś otrzymali jednakowe mundury, lustrzane okulary, gumowe pałki, kajdanki oraz klucze do cel. Ani jedni, ani drudzy nie dostali żadnych specjalnych instrukcji nakazujących im takie czy inne zachowania. Jedyne obowiązującymi normami był regulamin „więzienia” złożony z 16 punktów, zakazujący zwracania się do siebie inaczej niż z użyciem numeru identyfikacyjnego, dewastowania urządzeń i pomieszczeń itp. Niezbyt surowych reguł.

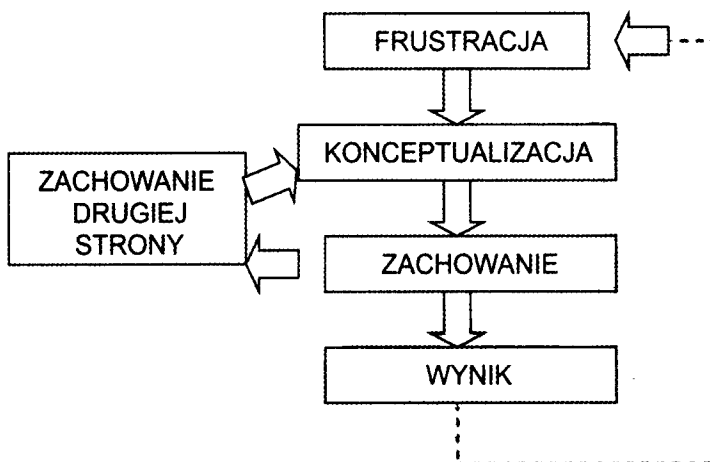
Po upływie 6 dni od rozpoczęcia eksperymentu jego autorzy podjęli decyzję o przerwaniu badań. W ciągu 6 dni i nocy jedenastu młodych, zrównoważonych i zdrowych ludzi wyzwoliło w sobie pod wpływem tej sytuacji takie pokłady agresji, dominacji, siły i brutalności, że nikt nie odważył się na kontynuowanie eksperymentu.

Źródło: [11, s. 63].

Smutne i pesymistyczne wnioski nasuwające się po przeczytaniu tej relacji każą docenić odgrywanie ról społecznych jako czynnika diametralnie zmieniającego zachowanie człowieka, jego system wartości, a przez to w sposób niemal niezauważalny wzniecającego konflikty. „Ten wpływ ról na nasze zachowanie jest szczególnie widoczny w instytucjach totalnych typu: wojsko, zakon, policja. Instytucje te nazywane są totalnymi, bo swoim wpływem starają się objąć całe życie człowieka: »czujnym policjantem jest się 24 godziny na dobę«. Podobnie zresztą »pobożnym i pokornym zakonnikiem«, czy »gotowym do walki żołnierzem«” [*ibidem*]. Również wpływ ról zawodowych pełnionych przez większość ludzi jest wyraźnie widoczny. Odczuwa się go zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych, a potocznie określa się go jako „skrzywienie zawodowe”.

W modelu Pondy’ego manifestowanie powstałych konfliktów odbierane jest najpierw emocjonalnie, co niewątpliwie wpływa na ich postrzeganie i ocenę. Dodatkowo sprzężenie zwrotne powoduje kształtowanie nowych wymiarów zjawiska i w rezultacie narastanie konfliktów.

W propozycji C. Thomasa praprzyczyną konfliktu jest frustracja (rysunek 16).



Rysunek 16. Model procesu konfliktu C. Thomasa

Źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt\\_interpersonalny](http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpersonalny).

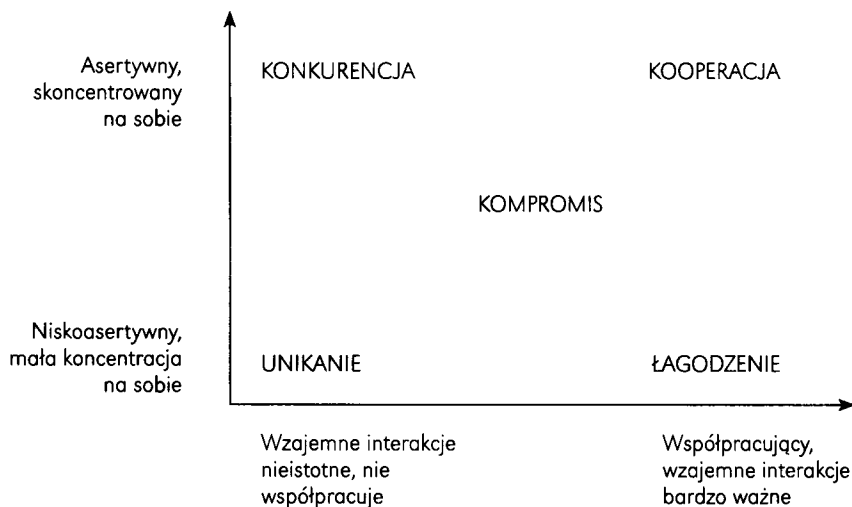
Frustracja (łac. *frustratio*) jest stanem przykrego napięcia psychicznego, spowodowanym niezaspokojeniem jakichś potrzeb lub niemożnością osiągnięcia jakiegoś celu. Stan taki może osłabiać aktywność, ale też mobilizować do szukania szczęśliwego pomysłu (konceptu). Poziom osobowych właściwości jednostki (temperamentu, inteligencji, intuicji, charakterystyk struktury fizycznej) znajdzie wówczas swój wyraz w prezentowanym zachowaniu. W ramach konfliktu ostateczny wynik tych zachowań zależeć będzie od zachowania drugiej strony.

## 4.4. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTU

### 4.4.1. SPOSOBY REAKCJI NA KONFLIKT

Stosunek do konfliktu jest różny u różnych osób. Jedni za wszelką cenę starają się go uniknąć, inni zaś chętnie się w niego angażują, reagując rozmaicie w zaistniałych sytuacjach. Oto model stylów reakcji na konflikt skonstruowany przez H.L. Tosiego i jego współpracowników [11, s. 163].

W modelu tym wyróżnia się pięć podstawowych stylów reakcji na konflikt: unikanie, kompromis, łagodzenie, konkurencja i kooperacja (rysunek 17).



Rysunek 17. Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt

Źródło: [11, s. 163].

W przestrzeni przedstawionej na rysunku można umieścić każdego człowieka w zależności od tego, jak będzie on reagował na konflikt. Wymiar pionowy wskazuje na poziom asertywności i stopień koncentracji na samym sobie. Tak więc ludzie wysoko asertywni i nastawieni na siebie samych będą traktować sytuacje konfliktowe jako współzawodnictwo. Asertywność jest bowiem umiejętnością realizowania własnych praw i interesów, ich obrony w razie zagrożenia, ale z równoczesnym uwzględnianiem praw i interesów innych ludzi.

Kombinacja tych wymiarów daje w rezultacie wypadkową, która pozwala umieścić swój styl reagowania w sytuacji konfliktowej. Każdy styl ma cechy charakterystyczne, nie występuje w czystej postaci i należy tu raczej mówić o pewnych skłonnościach w tym lub innym kierunku.

*Unikanie konfliktu.* Stosujący tę strategię traktują konflikt jako coś z gruntu złego i za wszelką cenę starają się go uniknąć. Napięcie emocjonalne i frustracje, jakich doznają, zarejestrowane w pamięci długotrwałej, sprawiają, że wolą się wycofać, niż szukać konstruktywnego rozwiązania. Może to przybie-

rać różne formy: fizyczne wycofanie się z miejsca, gdzie rozgrywa się konflikt, odwiekanie, pokojowe współistnienie, ignorowanie czy też pomijanie milczeniem, tak jakby nic się nie działo. Czasem ma to swe uzasadnienie: kiedy przedmiot konfliktu jest mało istotny lub gdy trzeba zyskać na czasie.

*Łagodzenie.* Takie postępowanie jest racjonalne zwłaszcza w sytuacjach, gdy partnerowi bardzo zależy na przedmiocie konfliktu, a dla nas nie ma on większego znaczenia. Jest ono również dobre i racjonalnie uzasadnione, wówczas gdy strona przeciwna ma nad nami zdecydowaną przewagę, a my potencjalnych korzyści spodziewamy się w dalszej perspektywie czasowej.

*Konkurencja.* To sposób patrzenia na konflikt jak na grę, w której istnieje jakaś stawka do wygrania (sukces) i do przegrania (porażka, słabość i utrata prestiżu). Przebieg tej gry i jej wynik determinują przede wszystkim takie czynniki, jak:

1. Wcześniejsze relacje – im mocniejsze więzy współpracy, tym większe prawdopodobieństwo rozwiązania konfliktu według zasad współpracy.
2. Charakterystyki stron – osobowość, płeć, ideologia, rywalizacja/współpraca.
3. Udział strony trzeciej – jej postawy, siła i zasoby.
4. Oszacowanie sukcesu (ocena szans na sukces). Osoby postrzegające siebie jako silne wybiorą nieuregulowany proces rywalizacji. Osoby postrzegające siebie jako te, które mają prawną wyższość, wybiorą konfrontacyjne relacje regulowane przez instytucje. Osoby pozostające ze sobą przynajmniej w poprawnych stosunkach wybiorą jakąś formę współpracy. Dla osób wykluczonych ze współpracy jedynym satysfakcjonującym wyborem jest rywalizacja.
5. Kompromis jest wyrazem przekonania, że człowiek nie zawsze może robić wszystko tak, jakby tego chciał, i korzystniejsze dla niego są szukanie wspólnej płaszczyzny porozumienia oraz zgoda na to, że oprócz spodziewanych korzyści może ponieść jakąś stratę. Przejawia się tu również element gry; kalkulowanie relacji między potencjalnymi korzyściami i stratami wyznacza granice tej strategii postępowania. Jest ona skuteczna zwłaszcza w sytuacji, gdy obie strony są równie silne i gdy brakuje czasu na inne rozwiązania.
6. Kooperacja wiąże się zawsze z wolą zaakceptowania celów drugiej strony konfliktu bez rezygnacji z własnych. Jest to jeden z bardziej efektywnych stylów reakcji na konflikt. Jest szczególnie użyteczny, gdy obie strony mają różne cele i poglądy na dobór środków ich realizacji, ale wykazują wolę odkrycia rzeczywistej przyczyny sporu. Zwykle okazuje się, że przyczyna ta to błędna komunikacja lub jej brak. Ci, którzy w taki sposób

rozwiązują swoje spory, z reguły umacniają swoje związki z innymi i uzyskują wysokie wyniki w działaniach.

7. Według teorii nazywanej hipotezą energii matczynej mózg człowieka jest proporcjonalny do zasobów energii, których dostarcza mu matka podczas ciąży i karmienia. To geny matki odgrywają główną rolę w rozwoju części mózgu odpowiedzialnej za inteligencję, podczas gdy geny ojca warunkują inne, bardziej prymitywne części mózgu, na przykład te odpowiedzialne za emocje i instynkty.

#### 4.4.2. MODELE ROZWIĄZYWANIA SPORU

Sposoby rozwiązywania konfliktów mogą być różne w różnych sytuacjach; w środowisku zawodowym częściej reagujemy przez unikanie sporu, ale będziemy szukać kompromisu w domu, w kłótniach rodzinnych, w kontaktach z przyjaciółmi, z dobrowolnie lub przymusowo spotykanymi nieznanymi itd. Jedną z propozycji wykorzystania sposobów rozwiązywania sporów w różnych sytuacjach podaje J. Penc [48, s. 225].

Analityczne spojrzenie na konflikt pozwala się z nim „oswoić”. Patrząc na poszczególne fazy sporów, można bowiem zauważyć, że występuje pewna powtarzalność i stałość niektórych elementów. Obserwowanie kłótni innych ludzi i analizowanie własnych przyczyni się do traktowania konfliktu jako czegoś normalnego, swoistej gry, czasami nawet łamigłówki, nie tyle hamującej naszą aktywność, ile będącej wyzwaniem dla potwierdzenia naszej, osobistej wartości.

Jako świadome przeżywanie silnych emocji konflikt przeszkadza w spokojnym, rzeczowym myśleniu i działaniu. Nawet konflikt, który uważamy za rozwiązany, w istocie nigdy taki nie jest. Pozostawia bowiem, przynajmniej u jednej ze stron, skrywany uraz, poczucie obniżenia własnej wartości, a w konsekwencji nasilające się dążenie do rewanżu. Konflikty należy więc rozwiązywać, ale najlepszym sposobem jest takie kierowanie zespołami ludzkimi, aby wygasły źródła konfliktu. „Kierownictwo powinno stale oceniać, czy natężenie konfliktu jest duże, czy też takie, że można je tolerować. Powinno więc sprawować kontrolę nad przebiegiem konfliktu i sterować jego rozwojem” [48, s. 222].

W sytuacjach spornych wszyscy wyznajemy oddziałujące na siebie cztery filozofie konfliktu: materializm, spirytualizm, realizm i idealizm. Przed sprostowaniem sporu bądź podejmując zamiar uczestniczenia w nim, należy



brać pod uwagę konsekwencje, jakie mogą stąd wyniknąć. Mogą to być konsekwencje zarówno pozytywne (jaśniejsze oświetlenie celu, wzrost poziomu energii i wiedzy, motywacji i zaufania), jak i negatywne (stres wynikający z poczucia zagrożenia, pogorszenie relacji i komunikacji, agresja).

Powszechne przekonanie, że robimy to, co nakazują nam geny, oparte jest na przesłance, według której w nich zapisana jest historia trzech milionów lat ewolucji biologicznej. Genom można porównać do książki, w której zapisane dane nie znikają, lecz wciąż się wzbogacają. W trakcie całego swojego historycznego rozwoju człowiek, dostrzegając we współdziałaniu z innymi ludźmi jedyną szansę w walce z głównymi swymi wrogami, klimatem i głodem, doskonalił formy tego współdziałania, rozwijając je, aż do współczesnej postaci.

#### 4.5. AUTODIAGNOZA INDYWIDUALNYCH REAKCJI NA KONFLIKT

Powyżej podkreślono, że zachowanie się w sytuacji konfliktowej, jak każda inna umiejętność, może być ćwiczone i doskonalone. Dla ułatwienia możliwości umiejscowienia indywidualnych zdolności reagowania na konflikt polscy uczeni S. Chełpa i T. Witkowski skonstruowali test zamieszczony poniżej, zastrzegając, że „powinien służyć raczej autorefleksji niż kategorycznemu stawianiu diagnoz. W żadnym razie nie powinno się w oparciu o ten test oceniać i diagnozować innych ludzi” [11, s. 156].

Instrukcja wypełnienia testu:

*Należy ustosunkować się do treści każdego z poniżej zamieszczonych twierdzeń, wybierając zawsze jedną z czterech możliwych kategorii odpowiedzi. W odpowiedniej rubryce zaznaczyć krzyżykiem wybieraną przez siebie odpowiedź. Nie ma tu odpowiedzi lepszych czy gorszych, ważne jest, by były prawdziwe, zwłaszcza gdy chcesz poznać własne preferencje radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi.*

## UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

Twierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
	1	2	3	4
1. Nie tylko na wojnie i w miłości wszystkie chwytły są dozwolone – przy rozwiązywaniu konfliktu też.				
2. Konflikt to zło, należy go unikać jak ognia.				
3. Zwaśnione strony nigdy nie dojdą do satysfakcjonującego rozwiązania – zawsze coś zyskają, ale coś równie cennego tracą.				
4. Mądrzejszy zawsze ustępuje, nawet gdy racje są po jego stronie.				
5. Konflikt to doskonała okazja do poznania siebie i zwaśnionej strony.				
6. Również w konflikcie czyjaś wygrana to jednoczesna przegrana kogoś innego.				
7. Najlepiej unikać otwartej dyskusji w konflikcie, chyba że chce się doprowadzić do jego niekontrolowanej eskalacji.				
8. Optymalne rozwiązanie konfliktu to częściowe zaspokojenie roszczeń obu skłóconych stron.				
9. Nieporozumienia najlepiej rozstrzygać, bagatelizując ich znaczenie				
10. Rozwiązując konflikt, należy proponować rozwiązania uwzględniające zarówno interesy własne, jak i partnera.				
11. Żywność wobec strony zaufanie to błąd, którego konsekwencje szybko będą odczuwane.				

#### 4. KONFLIKT W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH

	1	2	3	4
12. Lepiej odczekać, czas rozwiąże i zdezaktualizuje kwestie dziś sporne.				
13. Aby osiągnąć porozumienie, należy zawsze zadowolić się połowiczną realizacją własnych oczekiwań.				
14. Warto zrezygnować ze znacznej części własnych roszczeń, gdy są one już zaspokojone w minimalnej chociażby części.				
15. W sytuacji wysunięcia przez stronę sporu wysoce atrakcyjnych propozycji nie mają większego znaczenia przygotowane wcześniej własne rozwiązania.				
16. Nawet z pozoru atrakcyjne propozycje wysuwane przez partnera zawierają jakiś podstęp.				
17. Aby uniknąć zbędnych zadrażeń, warto zrezygnować z dobitnego zaprezentowania własnych potrzeb i oczekiwań.				
18. Potencjalne porozumienie nie będzie nigdy tak atrakcyjne, jak tego by się oczekiwało.				
19. Przyjmując rozwiązanie atrakcyjne jedynie dla partnera, otwiera się perspektywa dalszej, na pewno bardziej owocnej współpracy.				
20. Żeby osiągnąć porozumienie, należy wykorzystywać oferty i pomysły strony sporu.				
21. Walcząc o korzystne rozwiązanie konfliktu, nie można mieć zbyt wielu moralnych oporów – racja jest zawsze po stronie silniejszego.				
22. Otwarte rozwijanie spornych kwestii to prowokowanie nieszczęścia – kreowanie kolejnego „polskiego piekielka”.				

## UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

	1	2	3	4
23. Nie ma sensu poszukiwanie porozumień idealnych - konflikt zawsze jest tylko doraźnie rozwiązywany.				
24. Lepiej upraszczać konflikt, nawet rezygnując z dochodzenia swoich racji - zgoda między stronami jest najcenniejsza.				
25. Nie ma rozwiązania konfliktu bez rzetelnego i uczciwego wyjaśnienia kluczowych kwestii spornych - nawet najtrudniejsza prawda może zbliżyć ludzi.				
26. W sporze nie ma partnera o dobrej woli i uczciwych zamiarach, jest co najwyżej wyraźnie słabszy.				
27. Działania prewencyjne to optymalne podejście do tematu „konflikty”.				
28. Rozwiązaniem konfliktu jest zazwyczaj podział spornych dóbr po 50%.				
29. Konflikt to starcie dwóch egoizmów, z których jeden, dla dobra sprawy, musi okazać się mniejszy.				
30. Zrozumienie potrzeb partnera, możliwość ich godzenia z własnymi oczekiwaniami - dobra wola stron - to podstawa obustronnie korzystnego rozwiązania konfliktu.				

Zamieszczone poniżej table dotyczą kolejnych strategii radzenia sobie ze sporami, z których każda była opisywana sześcioma twierdzeniami testowymi. Możliwe kategorie odpowiedzi były punktowane następująco: „zdecydowanie się nie zgadzam” - 1 punkt, „raczej się nie zgadzam” - 2 punkty, „raczej się zgadzam” - 3 punkty oraz „zdecydowanie się zgadzam” - 4 punkty.

#### 4. KONFLIKT W DZIAŁANIACH ZESPOŁOWYCH

##### STRATEGIA RYWALIZACJI

NUMERY TWIERDZEŃ						
	1	6	11	16	21	26
Liczba uzyskanych punktów						

Suma punktów:

##### STRATEGIA UNIKANIA

NUMERY TWIERDZEŃ						
	2	7	12	17	22	27
Liczba uzyskanych punktów						

Suma punktów:

##### STRATEGIA KOMPROMISU

NUMERY TWIERDZEŃ						
	3	8	13	18	23	28
Liczba uzyskanych punktów						

Suma punktów:

##### STRATEGIA ŁAGODZENIA

NUMERY TWIERDZEŃ						
	4	9	14	19	24	29
Liczba uzyskanych punktów						

Suma punktów:

##### STRATEGIA KOPERACJI

NUMERY TWIERDZEŃ						
	5	10	15	20	25	30
Liczba uzyskanych punktów						

Suma punktów:

## UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH

---

Należy teraz zestawić uzyskane wyniki, kierując się liczbą punktów przypisanych do każdej strategii. I tak, strategii o największej liczbie uzyskanych punktów przypisujemy cyfrę 1, co oznacza, że jest ona najbardziej preferowanym podejściem do konfliktu. Strategie uzupełniające preferowane podejście zostaną oznaczone cyframi 2 i 3. Cyfrą 5 oznaczona zostanie najmniej preferowana – wręcz odrzucona – strategia, przy której widnieje najmniejsza suma uzyskanych punktów. Cyfra 4 oznacza strategię w ostateczności tolerowaną, podejmowaną raczej niechętnie.

Rodzaj strategii radzenia sobie ze sporami	Suma uzyskanych punktów	Uporządkowanie rangowe
RYWALIZACJA		
UNIKANIE		
KOMPROMIS		
ŁAGODZENIE		
KOOPERACJA		

## ZAKOŃCZENIE

Autor<sup>1</sup> najwybitniejszego dzieła, jakie ukazało się w Polsce przedrozbiorowej, stwierdza, że w każdej epoce historycznego rozwoju człowiek dąży do poznania i wykorzystania własnych szans na godziwe i bezpieczne życie. Tymczasem nader subtelny, skomplikowany i zawiły proces przetwarzania się społecznych warunków materialnych na indywidualną sytuację każdej jednostki nie odbywa się mechanicznie i automatycznie, tym bardziej że podmiot jego – żywy, myślący i działający człowiek – nie wnika w ten proces rozumem i nie kieruje nim, a nawet go sobie w ogóle jasno nie uświadamia. Postawy, jakie przyjmuje w obliczu stających przed nim problemów, to rezultat dwóch działających nań sił: jedna zmusza go do maksymalizowania osobistej wolności, niezależności, zachowania własnej odrębności, swobody myśli i poglądów przy zachowaniu pełnego szacunku do siebie, którego istotą jest szeroko pojęta wolność. Nie sposób czuć się dobrze ze sobą, jeśli jesteśmy zależni od kogoś czy od czegoś – poczynając od narkotyków, a na finansach kończąc. Opisane powyżej uwarunkowania naszych zachowań uwydatniają rolę, jaką odgrywają w nich wszystkie pokłady naszej psychicznej i fizycznej struktury.

To właśnie czynniki kształtujące te struktury wyznaczają nasz udział w znanych i nieznanach, a oczekiwanych sytuacjach. Brak pełnej osobistej wolności przekłada się na wzmożone oddziaływanie „siły odśrodkowej” prowadzące w efekcie do „zamykania się w sobie”, przyjmowania postawy obronnej, która wyraża się strachem przed otwarciem się. Z kolei strach wywołuje złość, która

---

<sup>1</sup> Mowa o Andrzeju Fryczu Modrzewskim, autorze dzieła *o poprawie Rzeczypospolitej*. Napisane było po łacinie, a pierwszego przekładu na język polski dokonał mieszczanin sieradzki Cyprian Bazylík. Staropolska edycja oryginału wydanego w Łosku w 1577 roku znajduje się w Bibliotece Narodowej w Warszawie (1 egz. sygn. XVII.8).

jeśli nie może znaleźć ujęcia, powoduje kaskadę szkód w naszym organizmie. Ponure konsekwencje stresu hamują do niedopuszczalnego poziomu oddziaływanie drugiej siły, jaką jest dążenie każdego człowieka do życia w grupie. Bez trudu możemy zauważyć, że akceptację grupy zyskują ci, którzy umiejętniej wykorzystują dane nam wszystkim właściwości: temperament, inteligencję i „przeczuwanie” tego, co dopiero ma nadejść. Uaktywnianie i rozwijanie tych zdolności odbywa się dwoma drogami: doświadczenia własnego i doświadczenia innych ludzi. Wraz z wiekiem doświadczenie osobiste rośnie, dając wzrastającą możliwość uogólniania i wnioskowania na podstawie coraz bogatszego materiału. Wydawać by się mogło, że jako sprawdzony „na sobie” sposób poznawania otaczającej rzeczywistości czyni nasze poczynania właściwymi, bo empirycznie zweryfikowanymi. Ten sposób tworzenia akceptowanego przez grupę osobistego wizerunku jest jednak długotrwały, uciążliwy i kosztowny, jak każda metoda „prób i błędów”, nie ma bowiem sytuacji identycznych, tak jak nie ma identycznie przeżytych dni. Nieporównanie efektywniejsza jest droga prowadząca do wykorzystania wiedzy tworzonej przez innych. Z jednej strony skraca drogę naszych doświadczeń, z drugiej zaś, przez podziw i uznanie dla osiągnięć innych, może wzbudzić zaangażowanie indywidualne. Osłabianie aż do całkowitego zerwania kontaktu z otoczeniem mimo obecności w nim czyni człowieka „nieistniejącym bytem”. Nikt nie chce być tylko biernym uczestnikiem w tym, co się wokół niego dzieje; dąży do zajęcia pozycji umożliwiającej mu zaznaczenie swej obecności. Jedną z istotniejszych form aktywnego uczestnictwa jest dyskusja. Wielu z nas doświadcza lęku przed wystąpieniami publicznymi, kiedy nie mamy kontroli nad tym, jak nas postrzegają, nie wiemy, co o nas myślą. Te same kwestie wygłaszane w cztery oczy brzmią zupełnie inaczej niż wtedy, gdy tylko domyślamy się, najczęściej przesadnie nieprzychylnych, prawdziwych ocen słuchaczy. Wpływ na to maleje wraz ze wzrostem grona odbiorców. Poczucie własnej wartości oraz ego (to jak chcielibyśmy być odbierani przez innych) są do siebie odwrotnie proporcjonalne – kiedy jedno rośnie, drugie maleje. Jedynym źródłem psychicznego wsparcia i siły dla każdego człowieka jest świat zewnętrzny, którego kształt obecny tworzyły poprzedzające nas pokolenia, dając podstawę i inspirację do chęci doskonalenia go. Już od wczesnego okresu dokonywania samodzielnych wyborów młodzi ludzie obdarzeni właściwą swemu wiekowi energią i entuzjazmem, bez względu na społeczny status, zadają sobie przede wszystkim pytanie, która ze sfer społecznego życia umożliwi mi zajęcie godnego miejsca w skomplikowanej rzeczywistości. Jeśli odpowiedź brzmi „żadna”, to znaczy, że pytanie zadane zostało za wcześnie. Przejawianie się przyrodzonej człowiekowi



cechy dążenia do sukcesu zawsze przebiegało w niestabilnych warunkach: nieprzewidziane do końca zmiany otoczenia (przyrodniczego, ekonomicznego, społecznego, politycznego), postawy i zachowania innych ludzi czy wreszcie zwyczajne kaprysy fortuny. Charakterystyczna dla współczesnego świata globalizacja<sup>2</sup> w każdym ze swoich wymiarów: ekonomicznym, społecznym czy kulturowym, wymusza zmiany zachowań i oceny ich efektów odmienne od tych, jakie z powodzeniem sprawdzały się jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Takie zewnętrzne, najbardziej widoczne przejawy tych zmian, jak: podważanie tradycyjnych wartości, rujnowanie małych organizacji (publicznych i niepublicznych) i wspólnot lokalnych przez sieci o zasięgu międzynarodowym, zastępowanie starych dyktatur sprawowanych przez narodowe elity nowymi dyktaturami świata finansów powodują poczucie niezadowolenia i lęku, który bywa na ogół źródłem nieracjonalnych, przypadkowych zachowań. Współczesne społeczności na każdym swym poziomie, od międzynarodowego, poprzez lokalny, do podstawowych elementów składowych – organizacji i działających w ich ramach jednostek, muszą chcieć, wiedzieć i móc zachować się w każdej sytuacji tak, aby w konsekwencji tych zachowań nie znaleźć się w obliczu ubóstwa i braku stabilności. Warunki, w jakich działa człowiek (czas, miejsce, zasoby), stanowią wprawdzie grunt i potencjał jego twórczej agresji i skutecznej obrony, ale o prawdziwej jego sile stanowi wola i umiejętności kreowania zmian, a nie tylko czekanie, aż nastąpią. I tu właśnie zawiera się z pozoru tylko „pytyjska” odpowiedź na sformułowane powyżej pytanie młodych ludzi, która brzmi: im więcej wiesz, tym więcej możesz.

Imperatywem kategoriycznym współczesności jest „niepodbijanie świata w pojedynkę”, co w funkcjonowaniu zorganizowanych zespołów przekłada się na:

- (1) konieczność spłaszczania ich struktur,
- (2) elastyczność stopnia centralizacji władzy,
- (3) pozyskiwanie „modnych” środków i sposobów usprawniania działalności według kryterium przydatności i kosztów,
- (4) moralny i etyczny kontekst realizowanych i zamierzonych działań, a więc odpowiedzialność tak wobec bliższego i dalszego otoczenia, jak i przyszłych pokoleń<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> W odniesieniu do faz „życia” każdego zjawiska (faza narodzin, rozwoju, rozkwitu i upadku), globalizacja znajduje się w fazie drugiej. Entuzjazm zwolenników tej idei rozwoju ludzkości to zapewnianie: „wzrost poziomu życia każdego społeczeństwa, narodu, a w konsekwencji poszczególnych jednostek”. Niepokój przeciwników to przekonanie, że jest to droga do „bogacenia się bogatych i zubożania biednych”.

<sup>3</sup> Według alarmujących wyników badań czeka nas wielkoskalowe załamanie się ekosystemu – dramatyczny spadek zdolności naszej planety do podtrzymywania życia w ciągu najbliższych 50 lat.



W obecnej fazie globalizacji problem ten przyjmuje wymiar ogólnoswiatowy. Kapitał finansowy nie stracił wprawdzie na znaczeniu, ale przestał już być jedynym czynnikiem ograniczającym rozwój człowieka realizowany w jakiegokolwiek organizacji, z których każda zaczyna się skupiać wokół nowego zasobu strategicznego, jakim jest **talent**. W opublikowanym osiem lat temu raporcie McKinsey & Company pt. „Wojna o talenty” stwierdzono, że w przewidywalnej przyszłości talent stanie się zasobem deficytowym. Talent jest cechą daną każdemu człowiekowi tak, jak zdolność wyzwolenia energii cieplnej przypisana jest do benzyny, drewna, węgla czy koksu. Tak jak i one talent objawia się tylko w określonych warunkach. Rozwija się w korzystnych, w niekorzystnych nie zanika (talent nie zanika nigdy), ale ulega petryfikacji (skostnieniu). Utrzymywanie się takich niekorzystnych warunków, jak: niedostateczne zabezpieczenie potrzeb energetycznych organizmu (pożywienie ubogie w białko i kalorie), socjalnych (mieszkanie, ubiór), kulturalnych (dostęp do informacji, edukacji), może spowodować, że talent nigdy się już nie uaktywni. Na podaż talentów będą w sposób istotny wpływać następujące czynniki:

a) starzenie się społeczeństw w krajach rozwiniętych, a więc na terenach zamieszkałych przez ludzi zdolnych, zdrowych i wykształconych;

b) postępujące osłabianie więzów między pracodawcą a pracownikiem (coraz więcej ludzi często zmienia pracę lub zaczyna pracować „u siebie” – znamienna jest coraz większa liczba kobiet uczestniczących w tych procesach)<sup>4</sup>;

c) w tworzeniu wartości kapitał finansowy coraz częściej ustępuje miejsca ideom, doświadczeniu i relacjom istniejącym w organizacji.

I wreszcie świadomość, że kuszący wizerunek biznesu to nie tylko sprawa wymiany gospodarczej, pieniędzy, towarów czy usług. Wiąże on współdziałanie ludzi i tworzonych przez nich grup, przeplatając się z ich życiem politycznym, obywatelskim, prawnym i kulturalnym. Konkurencja rynkowa to jeszcze nie całość życia społecznego. Wiele zależy od jakości społeczeństwa (tradycji, kreatywności, mobilności czy wreszcie cech psychofizycznych jego członków), państwa (jego zdolności do organizowania pozarynkowych sfer życia społecznego). Większość naszych wyborów (podejmowanych decyzji w rozmaitych kwestiach) jest tak skomplikowana, że nie jest możliwe

---

<sup>4</sup> Jak wynika z Raportu przygotowanego dla Heinricha Bolla: „polskie kobiety są najbardziej przedsiębiorcze w całej Unii Europejskiej. Ponad 36% osób samozatrudnionych w Polsce, prowadzących własne firmy, to kobiety” [„Polityka”, 13 V 2006].

## ZAKOŃCZENIE

---

dokładne określenie ich struktury, a w tej strukturze obszarów indywidualnej odpowiedzialności za siebie i innych. Co do jednego istnieje jednak powszechna zgoda: **wszystko, co wpływa na ludzką pomyślność** (doświadczenie, wiedza, wpływ otoczenia), **ma wymiar moralny** i to w nim muszą przejawiać się cechy będące przedmiotem niniejszego opracowania.

# LITERATURA

- [1] Agor W.H., *Sprawdź swoje zdolności intuicyjne*, [w:] *Intuicja w organizacji*, Agor W.H. (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [2] Argenti P., *Oplaca się odpowiednio mówić*, [w:] J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith (red.), *MBA – Praktyczne idee najtęższych umysłów biznesu*, MT, Warszawa 2005.
- [3] Arnold S., Kurkiewicz W., Tatomir A., Żurawski W., *Dzieje Świata*, LSW, Warszawa 1973.
- [4] Arystoteles, *Retoryka, Dzieła wszystkie*, t. 6, PWN, Warszawa 2001.
- [5] Avishai B., *Najlepiej wiemy to, czego nas nie nauczono*, [w:] J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith (red.), *MBA – Praktyczne idee najtęższych umysłów biznesu*, MT, Warszawa 2005.
- [6] Balantizian G., *L'evaluation des systemes d'informations et communication*, MASSON, Paris 1989.
- [7] Barnard Ch.I., *Funkcje kierownicze*, AE, Kraków 1997.
- [8] Barrant J., Blum V., Seys B., *Preparer les decideurs de demain, hybrides et agiles*, „L'Expansion Management Review”, Juin 2005.
- [9] Bryan L.L., Joyce C., *L'organisation du XXI siecle*, „L'Expansion Management Review”, December 2005.
- [10] Burgin L., *Błędy nauki*, PROKOP, Warszawa 1998.
- [11] Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, MODERATOR, Wrocław, wyd. 3 2004.
- [12] Crepieux-Jamin J., *L'écriture et la caractere*, Paris 1960.
- [13] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- [14] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] Frichtie R., Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, PETIT, Warszawa 1999.
- [16] Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- [17] Gawda B., *Psychologiczna analiza pisma*, UMCS, Lublin 1999.
- [18] George B., *Gdzie się podzieli wszyscy ci liderzy?*, [w:] J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith (red.), *MBA – Praktyczne idee najtęższych umysłów biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [19] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [20] Griffith V., *Narzędzia współpracy*, [w:] J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith (red.), *Praktyczne idee najtęższych umysłów biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [21] Guilford J.P., *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1960.
- [22] Harper S.C., *Intuicja: co odróżnia dyrektorów od kierowników niższych szczebli*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), PSB, Kraków 1998.
- [23] Hath M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [24] Heifetz R., Linsky M., *Przywództwo to 1 procent inspiracji i 99 procent prespiracji*, [w:] *Biznes*, J. Kurtzman, G. Rifkin, V. Griffith, (red.), Warszawa 2005.
- [25] *Informatyzacja świata*, [w:] *Encyklopedia PWN*, wyd. elektroniczne, 2004.

- [26] Isenberg D. J., *Jak myślą menedżerowie wyższego szczebla*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [27] Kaczmarek B., *Organizacje: polityka, władza, struktury*, MSM, Warszawa 2001.
- [28] Karwińska A., Mikułowski Pomorski J., Pacholski M., *Usprawnianie działań zbiorowych*, TNO i K, Kraków 1992.
- [29] Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami*, Imperia, Łódź 2002.
- [30] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- [31] Lachowski K., *Główne trendy globalizacji*, „NEXUS” 2005, nr 2.
- [32] Lehnisch J.-P. *La communication dans l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris 1985.
- [33] Lieberman D.J., *Sztuka rozwiązywania konfliktów*, GWP, Gdańsk 2004.
- [34] *Ludzie wielkiego biznesu*, D. Gross, (red.), WNT, Warszawa 1999.
- [35] Luke A., *Sztuka pisania, czyli Ty i Twój charakter*, Luna, Wrocław 1993.
- [36] Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2005.
- [37] Marciszewski W., *Sztuka dyskusowania*, Aleph, Warszawa 1994.
- [38] Marciszewski W., *Sztuczna inteligencja*, ZNAK, Kraków 1998.
- [39] Mierzejewska B., *Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji*, „e-Mentor” 2005, nr 3.
- [40] Mudyń K., *Zdarza się że myślimy...*, WPSB, Kraków 1997.
- [41] Nałczadzjan A., *Intuicja a odkrycie naukowe*, PIW, Warszawa 1979.
- [42] Nelson B., Economy P., *Zarządzanie*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
- [43] Nęcka E., *TroP.. Twórcze rozwiązywanie problemów*, IMPULS, Kraków 1994.
- [44] Nęcka E., *Inteligencja – geniza, struktura, funkcje*, GWP, Gdańsk 2003.
- [45] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [46] *Oblicza biedy*, „Newsweek Polska”, 18.12.2005.
- [47] Obrębska A., Polańczy I.J., *Pismo a ty*, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa 1989.
- [48] Penc J., *Menedżer w działaniu – sekrety prowadzenia biznesu*, C.H.Beck, Warszawa 2003.
- [49] Penrose R., *Nowy umysł cesarza – o komputerach, umyśle i prawach fizyki*, PWN, Warszawa 1996.
- [50] Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1998.
- [51] *Pułapki związane z informatyzacją procesów biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11.
- [52] Ray M., Myers R., *Intuicja praktyczna*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [53] Robbins S.R., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- [54] Rowan R., *Co to jest?*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [55] Sauvy A., *Croissance zero*, Calmann-Levy, Paris 1973.

- [56] Sauvy A., *L'économie du diable*, Calmann-Levy, Paris 1976.
- [57] Scherman R., *Pismo nie kłamie*, Luna, Wrocław 1993.
- [58] Stefanowicz B., *Metody sztucznej inteligencji i systemy eksperckie*, SGH, Warszawa 1993.
- [59] Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
- [60] Simon Herbert A., *Podjęmowanie decyzji menedżerskich – rola intuicji i emocji*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [61] Solarczyk H., *Niemiecka koncepcja edukacji ustawicznej*, „e-Mentor” 2005, nr 1.
- [62] Stine J.M., *Supermoc umysłu*, REBIS, Poznań 2002.
- [63] Strelau J., *Temperament i typ układu nerwowego*, PWN, Warszawa 1969.
- [64] Strelau J., *Temperament i inteligencja*, [w:] *Psychologia ogólna*, T. Tomaszewski (red.), PWN, Warszawa 1995.
- [65] Sułkowski L., *Utopia zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11.
- [66] Sveiby K.E., *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „e-Mentor” 2005, nr 2 (9).
- [67] Szewczyk A., *Informatyka – aspekty humanistyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1996.
- [68] Tarczyński D.R., *Psychografologia*, Studio Astropsychologii, Białystok 2004.
- [69] Toffler A., *Szok przyszłości*, WNT, Warszawa 1975.
- [70] Tracy B., *100 praw sukcesu w biznesie*, MUZA, Warszawa 2003.
- [71] Vaughan F.E., *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, [w:] *Intuicja w organizacji*, W.H. Agor (red.), WPSB, Kraków 1998.
- [72] Witkowski W., *Tajemnice istnienia – samoobserwacja i samokontrola*, „Nexus”, marzec–kwiecień 2005.
- [73] Zajązkowski J.P. jun., *Grafologia*, Rój, Warszawa 1990.
- [74] Zarebska-Piotrowska D., *Tajemnicze energie*, Oficyna Cracovia, Kraków 1991.
- [75] *Zarys psychologii eksperymentalnej*, P. Fraisse, J. Piaget (red.), PWN, Warszawa 1991.
- [76] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1982.

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Miejsce 40 krajów na tablicy odległości władzy i indywidualizmu według Hofstede'a.....	21
Rysunek 2. Miejsce 40 krajów na tablicy unikania niepewności i maskulinizacji według Hofstede'a.....	22
Rysunek 3. Model systemu działań zorganizowanych.....	26
Rysunek 4. Model uczącej się organizacji.....	37

Rysunek 5. Pięciofazowy model organizacyjnego tworzenia wiedzy .....	42
Rysunek 6. Przepływ wiedzy .....	47
Rysunek 7. Model intensywności (wielkości) reakcji u jednostek wysoko i nisko reaktywnych.....	67
Rysunek 8. Rozwój inteligencji płynnej i skryształizowanej w relacji do zmian w organizmie spowodowanych procesem dojrzewania (D), ubytkami w podstawie fizjologicznej inteligencji (PF) oraz asymilacją kultury i akumulacją uczenia się (A) .....	98
Rysunek 9. Trójwymiarowy model struktury inteligencji J.P. Guilforda.....	100
Rysunek 10. Triarchiczna teoria inteligencji.....	102
Rysunek 11. Organizacja i jej otoczenie.....	157
Rysunek 12. Otoczenie zadaniowe firmy McDonald's.....	160
Rysunek 13. Dziewięć poziomów eskalacji konfliktów.....	180
Rysunek 14. Relacje między konfliktem a wydajnością .....	185
Rysunek 15. Model procesu konfliktu L. Pondy'ego .....	190
Rysunek 16. Model procesu konfliktu C. Thomasa.....	193
Rysunek 17. Model osobowościowych stylów reagowania na konflikt .....	194

## SPIS TABEL

Tabela 1. Systematyka działań zespołowych .....	17
Tabela 2. Metafory w zorganizowanych działaniach zespołowych.....	19
Tabela 3. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się .....	35
Tabela 4. Zmodyfikowana charakterystyka temperamentów Hipokratesa-Galena.....	59
Tabela 5. Preferencje stylów działania u osób wysoko i nisko reaktywnych .....	74
Tabela 6. Typy osobowości wg H. Eysencka.....	77
Tabela 7. Sumaryczne przedstawienie wyników metaanalizy dotyczącej związków korelacyjnych między ilorazem inteligencji a pięcioma głównymi wymiarami osobowości .....	116
Tabela 8. Punktacja wyników AIM.....	152
Tabela 9. Przegląd zdolności umysłowych .....	154
Tabela 10. Sposoby zmniejszania konfliktu w organizacjach .....	185
Tabela 11. Sposoby stymulowania konfliktu w organizacjach.....	186

