

KILKA UWAG O ZRÓŻNICOWANIU SPOŁECZNYM W WOJSKU

A FEW REMARKS ON SOCIAL DIFFERENTIATION IN THE MILITARY

STRESZCZENIE

Zróźnicowanie i różnorodność to terminy, które coraz częściej występują w dyskursie naukowym i popularnonaukowym. Podłożem społecznego i kulturowego różnicowania się społeczeństw są m.in. procesy migracyjne¹. Ponadto funkcjonowanie współczesnych organizacji opiera się przede wszystkim na wiedzy, a umiejętność uczenia się i jego ciągłość są podstawami ich rozwoju². Kultura organizacji tego rodzaju promuje otwartość, orientację na ludzi, różnorodność osób i ich opinii. Tymczasem w literaturze XX w. wojsko określano jako instytucję totalną³, którą wyróżnia wysoki stopień hierarchizacji i biurokratyzacji oraz wewnętrzna homogeniczność składu osobowego. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tematu zróźnicowania

¹ S. Castles, H. de Hass, M.J. Miller, *The age of migration. International population movements in the modern world*, Palgrave Macmillan, Londyn 2016.

² P.F. Drucker, *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Nowy Jork 2004, za: *Organizacje uczą się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

³ E. Goffman, *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach instytucji totalnych*, tłum. J. Łaszcz, O. Waśkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.

społecznego w wojsku, które było przedmiotem badań autorki zrealizowanych w ramach rozprawy doktorskiej⁴. Przedstawiono tę jej część (niektóre fragmenty są oryginalnie przytoczone), która dotyczy teoretycznych rozważań nad zróżnicowaniem społecznym oraz stanowi przegląd wybranych artykułów i monografii poruszających problem zróżnicowania społecznego (w naukach ekonomicznych definiowanego jako różnorodność społeczna, o czym będzie mowa dalej) dostępnych w 2018 r. Autorka artykułu odwołuje się przede wszystkim do literatury zachodniej, by pokazać sposób rozumienia i badania zjawiska w armiach wyraźnie bardziej zróżnicowanych społecznie niż jeszcze do niedawna Wojsko Polskie.

SŁOWA KLUCZOWE

różnicowanie społeczne, różnorodność, wojsko, instytucja totalna

WPROWADZENIE

Pojęcie różnic między ludźmi jest mocno eksplorowane w psychologii różnic indywidualnych. Definiowane tam jest jako „zjawisko polegające na tym, że jednostki (ludzie i zwierzęta) różnią się między sobą pod względem porównywalnych zachowań oraz charakterystyk fizycznych i psychicznych”⁵. Ujęcie psychologiczne cechuje się analizowaniem tych spośród różnic indywidualnych, które odznaczają się względną stałością⁶. Psychologowie zajmują się w związku z tym badaniem różnic w zdolnościach (w tym inteligencji), osobowości i temperamencie, a także kreatywności i sposobach emocjonalnego funkcjonowania człowieka. Najbardziej podstawową jednostką analizy różnic indywidualnych jest w tym przypadku pojęcie cech, wszystkie pozostałe kategorie są w stosunku do niej pochodne. Istotne są ustalenia psychologów w zakresie determinant różnic indywidualnych, które upatrywane są zarówno w czynnikach genetycznych, jak i środowiskowych. Jan Strelau

⁴ M. Baran-Wojtachnio, *Realne i potencjalne zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim jako instytucji uczącej się*, rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem dr hab. I. Grabowskiej, Uniwersytet Humanistycznospołeczny w Warszawie, Warszawa 2019.

⁵ J. Strelau, *Różnice indywidualne, historia, determinanty, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 28.

⁶ Tamże, s. 44.

wskazuje, że by system wartości czy postaw przyswojony przez człowieka mógł się ukształtować, niezbędne jest wyposażenie genetyczne, przysługujące wyłącznie gatunkowi *homo sapiens*. W związku z tym fakt istnienia różnic indywidualnych w ukształtowanym w ciągu życia systemie wartości czy też różnorodność i nasilenie postaw zależy od wpływu obu czynników⁷. Psychologia organizacji analizuje natomiast znaczenie różnic w aspekcie pracy, negatywnie weryfikując założenie o pozytywnym oddziaływaniu różnic na satysfakcję pracowników oraz ich zaangażowanie w wykonywanie obowiązków⁸.

W naukach ekonomicznych dużo uwagi poświęca się stylom zarządzania różnorodnością⁹, które określają możliwe sposoby wykorzystania różnic między ludźmi w organizacji. W tym obszarze zwraca uwagę stosowanie w literaturze anglojęzycznej różnych terminów dla określenia „różnicowania”: *diversity*, *social diversity* jako „różnorodność” i „społeczna różnorodność”. W tej grupie definicji są te ogólniejsze oraz bardziej szczegółowe, określające konkretne wymiary różnic między ludźmi. Przykładem pierwszych jest ujęcie S. Jackson¹⁰, która odnosi zróżnicowanie do różnic między ludźmi w dowolnym atrybucie (ze względu na dowolną cechę), które mogą prowadzić do przekonania, że osoby różnią się od siebie. Jest to dość uniwersalne podejście, które łatwo stosować do opisu różnych grup społecznych. Przykładem definicji drugiego rodzaju jest model „koła różnorodności” (*diversity wheel*) opracowany przez M. Loden¹¹. Wyróżniła ona dwa wymiary różnorodności: podstawowy (*primary dimensions*) oraz uzupełniający (*secondary dimensions*). Wymiar podstawowy to cechy niezmiennie i niezależne, takie jak: wiek, płeć, rasa, narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne. Wymiar drugi to cechy zmienne i zależne: religia, doświadczenie zawodowe, styl pracy, styl komunikacji, doświadczenie militarne, wykształcenie, status rodzinny, miejsce zamieszkania, język, dochód, pozycja w organizacji.

⁷ Tamże, s. 68.

⁸ K.A. Bantel, S.E. Jackson, *Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, s. 107–124, za: P.R. Lourenco, I.D. Dimas, T. Rebelo, *Effective workgroups: the role of diversity and culture*, „Journal of Work and Organizational Psychology” 2014, vol. 30, s. 123–132.

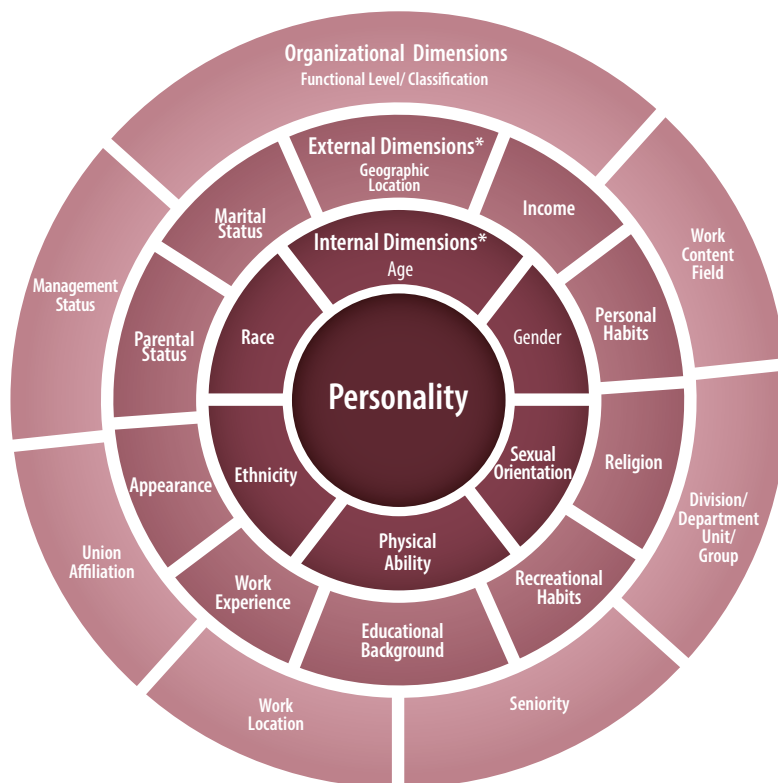
⁹ D.A. Thomas, R.J. Ely, *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74 (5), s. 79–90.

¹⁰ S.E. Jackson, *Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force*, [w:] *Group process and productivity*, red. S. Worchel, W. Wood, J.A. Simpson, Sage, Newbury Park 1992, s. 136–180, za: P.R. Lourenco, I.D. Dimas, T. Rebelo, *Effective workgroups*..., dz. cyt., s. 123–132.

¹¹ M. Roszkowska-Śliż, *Różnorodność źródło efektywności i innowacji*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/roznorodnosc-zrodlo-efektywnosci-i-innowacji/> (dostęp: 9.11.2021).

Do modelu diversity wheel nawiązuje podejście do zróżnicowania społecznego stosowane w Armii Stanów Zjednoczonych. W tym ujęciu zwraca się uwagę na różne atrybuty, doświadczenia, pochodzenie żołnierzy, ale również cywilów i ich rodzin, które mogą zwiększyć ogólne zdolności armii oraz przyczynić się do jej kulturowej adaptacji¹². W tym zmodyfikowanym do potrzeb wojska podejściu można wskazać cztery poziomy zróżnicowania (rysunek 1):

Rysunek 1. Wymiary różnorodności w armii Stanów Zjednoczonych



Źródło: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r> (dostęp: 31.07.2018).

¹² Zob. <https://www.bing.com/search?q=army+diversity+slides&form=EDGEAR&q=PF&cvid=dbb765aade91444cb5af932d-28b68a3b&cc=PL&setlang=pl&PC=HCTS> (dostęp: 16.10.2015).

personality, internal dimensions, external dimensions, organizational dimensions. W ramach personality armia Stanów Zjednoczonych definiuje: typ osobowości (personality type), styl uczenia (learning style), styl myślenia (thinking style), szybkość rozumienia (comprehensions speed) oraz styl komunikacji (communication style).

Socjologia zajmuje się w szczególności tymi różnicami między ludźmi, które mają konsekwencje społeczne, tzn. określają pozycje społeczne, wyznaczają role społeczne lub są podstawą niektórych podziałów społecznych¹³. „Zróżnicowanie społeczne” – obok „nierówności”, „uwarstwienia” oraz „struktury klasowej” – jest elementem szeroko rozumianej struktury społecznej¹⁴. W socjologicznej refleksji nad strukturą społeczną podkreśla się wagę rozróżnienia i wzajemnego powiązania tych czterech rodzajów zjawisk¹⁵, wobec których zróżnicowanie jest pojęciem najogólniejszym i nie zakłada hierarchizacji¹⁶. W najbardziej ogólnym sensie zróżnicowanie społeczne oznacza negację identyczności i odpowiednik szczegółowego podziału¹⁷. Rozumiane jako proces, jest wyłanianiem się nowych podziałów i ról, choć – jak zauważa H. Domański – w badaniach socjologicznych prezentowane jest przede wszystkim w perspektywie statycznej¹⁸. Rozgraniczył on zróżnicowanie fizyczne ludzi (dostępne zmysłem wzroku) i zróżnicowanie społeczne, które może, ale wcale nie musi, być efektem tego pierwszego, w tym znaczeniu, że zróżnicowanie fizyczne, np. ze względu na płeć, kolor skóry, może wywierać wpływ na dostęp do wykształcenia, przebieg kariery zawodowej czy wysokość zarobków¹⁹. Pisząc o tym, że zróżnicowanie społeczne jest podstawowym aspektem każdej struktury społecznej, H. Domański miał na myśli trzy kluczowe kwestie. Pierwszą z nich jest fakt, że wszyscy ludzie pełnią określone funkcje, co pozwala klasyfikować ich w ramach danego podziału. W tym sensie zróżnicowanie społeczne kreuje strukturalne ramy dla identyfikacji, poczucia tożsamości i zakorzenienia w zbiorowościach związanych wspólnotą duchową (np. rodzina, naród)²⁰. Druga kwestia dotyczy tego, że

¹³ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.

¹⁴ H. Domański, *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

¹⁵ H. Domański, *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁶ K. Janicka, K. Słomczyński, *Struktura społeczna w Polsce: klasowy wymiar nierówności*, „Przegląd Socjologiczny” 2014, vol. 63 (2), s. 55–72.

¹⁷ H. Domański, *Struktura społeczna*, 2004, dz. cyt.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

zróżnicowanie społeczne powoduje wielość ról, które R. Merton określił mianem role-set²¹. Wreszcie trzecią i najistotniejszą konsekwencją zróżnicowania społecznego jest podział pracy (a jedną z najważniejszych form podziału pracy jest zróżnicowanie zawodowe), na którym opiera się funkcjonowanie wszystkich instytucji społecznych²². Jak zatem podkreśla H. Domański, zróżnicowanie społeczne jest nadrzędną kategorią wobec nierówności społecznych i razem z nią stanowi aspekty struktury społecznej.

Stanisław Ossowski uwzględnił zróżnicowanie społeczne w jednej z dwóch interpretacji „struktury”, w której postrzega ją po prostu jako skład ludności²³. Płeć i wiek są w tym ujęciu czynnikami różnicującymi społeczeństwo pod względem składu, ale wykształcenie, przynależność wyznaniowa czy etniczna są już skorelowane ze strukturą i mogą być traktowane jako jej składnik lub element składu społecznego.

Do klasycznych w socjologii należy teoria zróżnicowania społecznego H. Spencera oraz ujęcie P. Bourdieu. Pierwsza z nich ma charakter syntetyczny i łączy kilka różnych podejść. Herbert Spencer posługuje się terminem „class” w stosunku do ludzi zajmujących się działalnością produkcyjną oraz nieprodukcyjną. Definiuje poszczególne klasy przy pomocy konkretnych kryteriów, dzięki czemu unika włączenia do jednej klasy właściciela kantoru, księdza, dziennikarza, wojskowego. Zróżnicowanie opiera na dychotomii: kierownicze – wykonawcze oraz zewnętrzne – wewnętrzne, co w konsekwencji prowadzi do podziału społeczeństwa na klasę (warstwę) rządzących i rządzonych²⁴. Warstwa rządząca skupia się na przeprowadzaniu i koordynowaniu działań skierowanych na zewnątrz (militarnych). Warstwa rządzona prowadzi natomiast działalność do wewnątrz (nakierowaną na dostarczenie środków utrzymania). Najbardziej interesującym aspektem zróżnicowania społecznego dla H. Spencera jest jego zmiana. Rozwijał on myśl, że różnice społeczne występują tym silniej, im bardziej dane społeczeństwo nastawione jest na sprawy wojenne. Jerzy Wiatr przedstawił myśl H. Spencera dotyczącą wpływu czynnika wojskowego na kształtowanie struktury społeczeństw w następujący sposób: „«Wojowniczość» społeczeństwa, tj. stopień, w jakim wysiłek społeczny podporządkowany jest sprawom wojny, pozostaje w ścisłym

²¹ R.K. Merton, *Social theory and social structure*, The Free Press, Glencoe 1957.

²² H. Domański, *Struktura społeczna*, 2004, dz. cyt.

²³ S. Ossowski, *Z zagadnień struktury społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968.

²⁴ K. Kaczmarek, *Herberta Spencera teoria zróżnicowania społecznego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, rok LXV, vol. 3, s. 201–215.

związku ze strukturą władzy państwowej. Większa «wojowniczość» powoduje silniejszą pozycję władzy centralnej, która w ogóle powstała w wyniku prowadzenia wojen. Jednocześnie silniejsza władza centralna staje się dla ludzi, którzy ją sprawują, odskocznią albo do powiększenia dystansu społecznego dzielącego ich od reszty społeczeństwa, albo wręcz do stworzenia dla siebie uprzywilejowanej pozycji. W ten sposób «wojowniczość» społeczeństwa staje się zasadniczą przyczyną nierówności społecznych²⁵.

W polskiej literaturze z zakresu socjologii S. Andrzejewski w podobny sposób analizował wpływ czynnika militarnego na uwarstwienie społeczne: „Nie ma nic dziwnego w tym, że zawsze ci, którzy dysponują siłą militarną, stanowią też najwyższą warstwę w społeczeństwie. Czysta plutokracja, to jest rządy bogatych, którzy nie kontrolują siły militarnej, może być jedynie zjawiskiem przejściowym. Czysto ekonomiczne czynniki tworzą, bez wątpienia, wahania w rozpiętości uwarstwienia społecznego, ale długotrwałe tendencje określone są przez rozmieszczenie władzy militarnej²⁶. Widać, że w tym nurcie analizy zróżnicowanie społeczne jest pochodną czynnika militarnego, tzn. wynika z rozmieszczenia w społeczeństwie władzy wojskowej.

Natomiast P. Bourdieu²⁷ postrzegał cechy człowieka jako pochodne uczestnictwa w różnego rodzaju zbiorowościach, podlegające realnie zachodzącym wpływom i przymusom. Łączny rezultat oddziaływań socjalizacyjnych, jakim podlega w ciągu życia jednostka, ujął w koncepcji habitusu. Interesujące w kontekście analizy zróżnicowania społecznego jest zróżnicowanie habitusu ze względu na płeć w trakcie socjalizacyjnego procesu maskulinizacji i feminizacji. Badacz uważał, że kapitał symboliczny kobiety jest bezpośrednią i pośrednią przyczyną jej dyskryminacji na rynku pracy.

ZRÓŻNICOWANIE SPOŁECZNE W WOJSKU JAKO PRZEDMIOT BADANIA

Temat zróżnicowania społecznego w wojsku jest eksplorowany szczególnie w literaturze zachodniej, rzadziej w polskiej (choć z każdym rokiem przybywa nowych publikacji). Na podstawie przeglądu dostępnych w 2018 r. artykułów oraz monografii można było wyróżnić kilka obszarów zainteresowania

²⁵ J.J. Wiatr, *Armia i społeczeństwo. Wprowadzenie do socjologii wojska*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1960.

²⁶ S. Andrzejewski, *Military organization and society*, The Grove Press, Londyn 1954, s. 26.

²⁷ P. Bourdieu, J.C. Passeron, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

badaczy zajmujących się problematyką zróżnicowania w wojsku. Otóż zwraca się uwagę na kwestie: 1) przeciwdziałania w wojsku dyskryminacji rasowej, płciowej i orientacji seksualnej²⁸; 2) przywództwa w zmieniających się i różnicujących armiach²⁹ czy też 3) wpływu zróżnicowania na dowodzenie³⁰. Znane są również przykłady 4) badań porównawczych prowadzonych na ponadnarodowym poziomie, np. analizy powiązania czynników stresogennych z różnymi poziomami zróżnicowania w operacjach wojskowych inne niż wojna (MOOTW)³¹ czy analiza poziomu akceptacji zróżnicowania w wojsku na przykładzie armii belgijskiej i holenderskiej³².

W eseju z 1999 r. (*Diversity in the American Military*) D.R. Segal omawiał trzy monografie dotyczące pochodzenia etnicznego w armii amerykańskiej w trzech różnych okresach historycznych³³ oraz trzy antologie poświęcone kwestiom związanym z płcią i orientacją seksualną w wojsku³⁴. Analiza powyższych tekstów doprowadziła D.R. Segalą do wniosku, że w demokratycznych społeczeństwach siły wojskowe są z natury instytucjami konserwatywnymi, a włączenie wcześniej wykluczonych grup odbywa się w nich zazwyczaj w wyniku potrzeby, a nie jest to zasadą. Niemniej jednak w pierwszej połowie XX w. armia amerykańska była w trakcie procesu integracji etnicznej, a powyższe teksty pokazują, jak daleko zaszła: od segregacji rasowej podczas II wojny światowej po współczesną armię. Podkreśla on również, że trwający proces integracji płci pozostaje w tyle za integracją etniczną w wojsku, a integracja orientacji seksualnej dopiero się zaczyna. Z tego tekstu wynika ponadto, że jeśli wojsko ma utrzymać poparcie populacji, dla której służy, to musi w jak największym stopniu reprezentować różnorodność, bez utraty skuteczności. Jednocześnie, jeśli uważa się, że służba wojskowa jest obowiązkiem obywatelskim i/lub prawem, to wyłączenie grup ludności na podstawie stereotypów i uprzedzeń oznacza wyznaczenie różnych klas

²⁸ D.R. Segal, *Diversity in the American Military*, „Sociological Forum” 1999, vol. 14 (3), s. 531–539.

²⁹ B. Shamir, E. Ben-Ari, *Challenges of military leadership in changing armies*, „Journal of Political and Military Sociology” 2000, vol. 28 (1), s. 43–59.

³⁰ S. Begeç, S.C. Saruhan, *More effective management perspective by using diversities: in the army examples*, „Journal of Yasar University” 2013, vol. 30 (8), s. 5009–5020; E. Lomsky-Feder, E. Ben-Ari, *Managing diversity in context: unit level dynamics in the Israel Defense Forces*, „Armed Forces & Society” 2013, vol. 39 (2), s. 193–212.

³¹ M. Nuciari, *Coping with diversity: military and civilian actors in MOOTW*, „International Review of Sociology” 2007, vol. 17 (1), s. 25–53.

³² R. Richardson, D. Resteigne, M. Bonneu, *Perspectives on diversity in the military: a comparison between Belgium and the Netherlands*, „International Journal of Social Science Studies” 2014, vol. 2 (3), s. 38–49.

³³ B.L. Moore, *To serve my country, to serve my race* (1996); W.T. Bowers, *Black soldier/white army. The 24th Infantry Regiment in Korea* (1996); Ch.C. Moskos, *All that we can be: black leadership and racial integration the army way* (1996), za: D.R. Segal, *Diversity...*, dz. cyt.

³⁴ J. Stiehm, *It's our military, too!* (1996); W.J. Scott, S.C. Stanley, *Gays and lesbians in the military: issues, concerns, and contrasts* (1994); G.M. Herek, J.B. Jobe, R.M. Carney, *Coming out in force. Sexual orientation and the military* (1996), za: D.R. Segal, *Diversity...*, dz. cyt.

obywatelstwa. Jeśli natomiast żywi się przekonanie, że służba wojskowa to jedynie forma uczestnictwa w rynku pracy, wówczas wykluczenie grup ludności jest równoznaczne z uznaniem dyskryminacji ze strony pracodawców. W tekście *Challenges of military leadership in changing armies* B. Shamir i E. Ben-Ari dokonali przeglądu aktualnych wydarzeń w środowisku, zadaniach i składzie sił zbrojnych w demokracjach przemysłowych i analizowali implikacje tych wydarzeń dla przywództwa wojskowego. W szczególności położyli nacisk na otwieranie organizacji wojskowych na ich potrzeby w zakresie bardziej elastycznej struktury sił zbrojnych oraz zwiększonej różnorodności kulturowej w ramach organizacji wojskowych. Zauważyli oni, że ze względu na pewne fundamentalne zmiany w otoczeniu współczesnych struktur wojskowych rola przywódców wojskowych staje się coraz bardziej poznawczo, społecznie i emocjonalnie złożona. Służba liderów wojskowych na każdym poziomie coraz częściej charakteryzuje się wewnętrznymi napięciami, sprzecznymi żądaniami i wielowymiarowymi obowiązkami, a odpowiednia teoria lub model przywództwa dla powstającej organizacji wojskowej nie został jeszcze opracowany. Zdaniem B. Shamira i E. Ben-Ariego potrzebny jest nowy model, który skupia się na zdolności przywódców do syntetyzowania sprzecznych wymagań. Ich zdolność do pełnienia funkcji integracyjnych zapewnia utrzymanie zinternalizowanego zaangażowania członków jednostki wojskowej w warunkach malejącego wsparcia ze strony tradycyjnych struktur władzy i zunifikowanych kultur. Taki model jest konieczny, aby określić wytyczne dotyczące wyboru, awansu i edukacji przyszłych dowódców wojskowych w demokratycznych krajach.

Na temat zróżnicowania pisano również w kontekście jego wpływu na bardziej efektywne zarządzanie. Badanie S. Begeça oraz Ş.C. Saruhana³⁵ służyło określeniu indywidualnego, organizacyjnego oraz menadżerskiego zróżnicowania po to, by wskazać menadżerom skuteczne metody korzystania z różnorodności. Badanie, którego są autorami, zostało przeprowadzone w grupie uczestników międzynarodowych wojskowych szkoleń dla armii różnych krajów. Byli wśród nich zarówno wojskowi, jak i cywilni liderzy. Z tego powodu w tekście posługiwano się terminami „management” oraz „manager”, a nie ich wojskowymi odpowiednikami: „command” i „commander”. Badacze ci ustalili, że indywidualne zróżnicowanie pracujących razem osób w procesie zarządzania nie jest przeszkodą dla menedżerów, ale daje szanse

³⁵ S. Begeç, S.C. Saruhan, *More effective management perspective...*, dz. cyt., s. 5009–5020.

na osiągnięcie sukcesu. Menedżerowie powinni więc uwzględniać w zarządzaniu podwładnymi ich indywidualne różnice. Muszą brać pod uwagę, że swoimi decyzjami wpływają na osoby na niższych stanowiskach i w związku z tym rozważać trudności w zarządzaniu różnorodnością i tworzyć łańcuch dowodzenia według tych różnorodności. Menedżerowie powinni wreszcie uwzględniać oczekiwania podwładnych, podnosić ich motywację i dawać im równe szanse na doskonalenie się. Generalny wniosek płynący z tego badania jest taki, że menedżerowie mają najpierw zrozumieć, czym jest zróżnicowanie, a następnie wybrać odpowiedni dla siebie styl zarządzania nim.

Innym przykładem jest badanie dotyczące czynników mających wpływ na zarządzanie zróżnicowaniem na poziomie jednostki wojskowej³⁶. Analiza ta opiera się na badaniach jakościowych przeprowadzonych w izraelskich siłach zbrojnych. Badacze ustalili, że zarządzanie odbywa się w drodze trwających negocjacji pomiędzy żołnierzami i dowódcami i jest pod silnym wpływem charakteru jednostki wojskowej. Najważniejszymi czynnikami są cechy strukturalne jednostki (dominujące role wojskowe lub skład społeczny) i etos działania (orientacja bojowa lub usługowa). Zarządzanie zróżnicowaniem ma jednocześnie charakter formalnej polityki (zorganizowanej celowo), jak i samoorganizującego się zjawiska na poziomie oddolnym (przez porozumienia między wojskiem a jednostkami i służącymi w nim grupami żołnierzy).

W badaniach porównawczych prowadzonych w armii belgijskiej oraz holenderskiej³⁷ analizowano wymiary różnorodności kulturowej oraz sposoby, w jakie armie te mogą być porównywane lub różnicowane ze względu na akceptację różnorodności kulturowej. W badaniu ilościowym uczestniczyli nie tylko żołnierze, ale również pracownicy usług związani z siłami zbrojnymi. Dwuwymiarowa analiza narodowości ujawniła niewielką, ale istotną statystycznie różnicę między postawami wielokulturowymi holenderskich i belgijskich pracowników obrony. Pracownicy holenderscy mają bardziej „neutralny” stosunek do etnicznych mniejszości kulturowych niż ich belgijscy koledzy, którzy wykazują bardziej „negatywną” postawę wielokulturową. Marina Nuciari³⁸ ujmuje zróżnicowanie w szerszym znaczeniu niż to podawane w literaturze, gdzie jest wiązane z różnorodnymi cechami ludzi (takimi jak płeć, pochodzenie etniczne, religia i orientacja seksualna), będącymi

³⁶ E. Lomsky-Feder, E. Ben-Ari, *Managing diversity...*, dz. cyt., s. 193–212.

³⁷ R. Richardson, D. Restaigne, M. Bonneu, *Perspectives on diversity...*, dz. cyt., s. 38–49.

³⁸ M. Nuciari, *Coping with diversity...*, dz. cyt., s. 25–53.

konsekwencją wielu zmian zachodzących w społeczeństwie postmodernistycznym³⁹. Rozpatruje ona różnorodność wojska w specyficznych warunkach MOOTW (Military Operations Other Than War), czyli operacji wojskowych innych niż wojna. Łączy ją z czynnikami stresogennymi, które według niej są różne dla operacji bojowych i niebojowych, choć niektóre z nich są wspólne. W środowisku MOOTW można wyróżnić wiele rodzajów różnorodności, a dla każdego jej typu lub poziomu – szczególny rodzaj stresu. Dla poszczególnych kategorii z kolei można wskazać odpowiednie zachowanie adaptacyjne. Jej artykuł odnosi się do badania socjologicznego przeprowadzonego w 2000 r. przez grupę naukowców należących do Europejskiej Grupy Badawczej ds. Wojskowości i Społeczeństwa (ERGOMAS). Było to ponadnarodowe badanie porównawcze przeprowadzone za pomocą ankiety eksperckiej wśród 371 oficerów z dużym doświadczeniem w realizacji MOOTW z dziesięciu państw: Belgii, Francji, Węgier, Włoch, Polski, Rosji, RPA, Szwecji i USA. Marina Nuciari wyróżnia pięć poziomów różnorodności: 1) misji wojskowej w ogólnym sensie, 2) misji typu MOOTW, 3) w misji (tempo misji, jej skuteczność, nastroje opinii publicznej w każdym momencie jej trwania), 4) w obrębie rozmieszczonych sił wielonarodowych oraz 5) w ramach teatru operacyjnego. W ten sam sposób zdefiniowała czynniki stresogenne dla każdego poziomu różnorodności. Wnioski z jej analiz sprowadza do dwóch kroków teoretycznych: do związku między kulturą wojskową, trudnościami międzykulturowymi a doświadczeniem misyjnym oraz roli wiedzy (kształcenie formalne i doświadczenie) w łańcuchu przyczynowym trudności transkulturowych. Wyniki swoich analiz M. Nuciari przedstawiła w syntetycznej tabeli (tabela 1), która ilustruje powiązanie poziomów różnorodności i edukacyjnej adaptacji dla MOOTW. Dla każdego poziomu różnorodności dopasowane są: określone ramy kulturowe (mniej lub bardziej charakteryzujące się różnorodnością); dominujący rodzaj kultury wojskowej (lub bardziej adekwatny); najczęściej napotymane trudności, specyficzne umiejętności oraz pola edukacyjne służące poprawie lub wprowadzeniu do formalnego wykształcenia zawodowego oficerów w operacjach wojskowych innych niż wojna.

³⁹ J. Soeters, J. van der Meulen, *Cultural diversity in the Armed Forces: an international comparison*, Routledge, London 2007.

Tabela 1. Zróżnicowanie, kultura wojskowa, trudności oraz nowe umiejętności dla oficerów służących w MOOTW

Pozitomy zróżnicowania	Kultura zróżnicowania	Dominująca kultura wojskowa	Napotymane trudności	Wymagane umiejętności	Obszary edukacyjne
Ogólnie misje wojskowe	Bojowa	Wojownik lub peacekeeper	Dwa przeciwstawne wzorce ról	Edukacja polityczna i wrażliwość	Politologia, stosunki międzynarodowe, prawo międzynarodowe, historia współczesna
Misje typu MOOTW	Wiele różnych typów misji	Dwuznaczność (wojownik lub peacekeeper)	Rozmycie ról, niejednoznaczność ról	Akceptacja niepewności, elastyczna orientacja	Zarządzanie niepewnością
W misji	Niepewność i poziom przewidywalności	Elastyczny, w celu dostosowania do burzliwego środowiska	Motywacja zagrożona, misja jest niejasna w zakresie celów i skuteczności	Zrozumienie misji i przywództwo motywacyjne	Grupa i praca społeczno-psychologiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi
W ramach rozmieszczonych sił wielonarodowych	Normy, wartości, rozmiary, wyposażenie, narodowe militarne kultury	Transnarodowe spotkania, kultura kooperatywna i adaptacyjna	Komunikacja, współpraca, podzielona lojalność	Myślenie grupowe, nastawienie na współpracę, orientacja kosmopolityczna	Techniki komunikacyjne, trening zespołowy
W ramach teatru operacyjnego	Różnorodność kulturowa podmiotów cywilnych	Stosunki międzykulturowe, otwarta orientacja, aby zminimalizować szok kulturowy	Komunikacja, rozumienie dystansu kulturowego, zachowania oportunistyczne	Zarządzanie międzykulturowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów ról, akceptacja relatywizmu kulturowego	Różne techniki zarządzania kulturą, socjologia antropologia kultury, rozwiązywanie problemów i techniki decyzyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Nuciar, *Coping with diversity...*, dz. cyt., s. 25–53.

Z omówionej wyżej analizy M. Nuciari wynika, że różne kultury militarne są wynikiem formalnego i strukturalnego systemu edukacyjnego, odgrywającego instytucjonalną rolę przekazu kulturowego i socjalizacji (w tym przypadku profesjonalnej socjalizacji), ale są one również wynikiem trwałego procesu adaptacji i ponownego zdefiniowania, wynikającego z praktycznego doświadczenia i ogólnie interakcji społecznych.

Inny przykład definiowania zróżnicowania społecznego w wojsku wynika z polityki różnorodności prowadzonej przez Biuro Planowania Społecznego i Kulturalnego holenderskiego ministerstwa obrony, które zobowiązało się do zwiększenia różnorodności w ramach organizacji sił zbrojnych⁴⁰. Przyjęto tam, że różnorodność ma strategiczne zalety (w odniesieniu do wdrażania operacyjnego) i w związku z tym oczekuje się, że będzie miało pozytywny wpływ na kulturę organizacji. Polityka różnorodności w holenderskiej armii jest skierowana szczególnie do kobiet oraz członków mniejszości etnicznych i seksualnych. Celem przeprowadzonego badania była diagnoza z jednej strony tego, jak różnorodność i integracja są postrzegane przez personel obrony w szerokim sensie, a z drugiej strony – jakie są doświadczenia członków z trzech grup docelowych polityki różnorodności. Opisując ogólny klimat związany z różnorodnością, badacze chcieli także przedstawić poglądy grup mniejszościowych. W związku z tym zdecydowali się na połączenie badań ilościowych przeprowadzonych wśród personelu obrony jako całości z badaniem jakościowym wśród członków grup mniejszościowych. Z badania wynika, że personel wojskowy pozytywnie ocenia kolegów z krajów zachodnich (nieholenderskich) oraz pochodzenia niezachodniego, ale nie jest zwolennikiem spontanicznych kampanii i polityki zwiększania różnorodności oraz nie postrzega różnorodności jako automatycznej wartości dodanej. W dyskusji na temat swoich badań autorzy podkreślili, że „męskość” jest dominującą normą w armii holenderskiej. Wśród personelu wojskowego takie cechy, jak: siła fizyczna, wytrzymałość i umiejętność radzenia sobie z mentalnością zawodową są wysoko cenione i są postrzegane jako cechy męskie. Kontrastuje to z cechami „niemęskimi” lub „kobiecy”, takimi jak emocjonalność i słabość fizyczna. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z personelem o innym pochodzeniu etnicznym lub kulturowym badacze doszli do wniosku, że oni także są do pewnego stopnia postrzegani jako inni, z tym że kobiety

⁴⁰ O. Andriessen, W.V. Berghe, L. Sterckx, *Grenzen aan eenheid. De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Haga 2017.

w tej grupie częściej kojarzą swoje negatywne doświadczenia bardziej z płcią niż ze swoim etnicznym/kulturowym pochodzeniem.

W polskiej literaturze można wskazać teksty, które dotyczą głównie różnicowania kulturowego, ale również społecznego. Poniżej odniesiono się tylko do kilku publikacji i świadomie pominięto bogaty dorobek Wojskowego Biura Badań Społecznych oraz innych autorów zajmujących się tematyką różnicowania społecznego w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa⁴¹, by szczegółowo przeanalizować ten wątek w kolejnym, zapowiadającym teraz, artykule. Jednymi z pierwszych polskich badań dotyczących nierówności społecznych na gruncie wojska były badania T. Bielickiego i jego zespołu⁴². Analizowali oni wpływ czynników określających sytuację społeczną poborowych i ich rodzin na wysokość ciała poborowych. W swoich studiach wzięli pod uwagę następujące czynniki: stopień zurbanizowania miejsca zamieszkania poborowego; poziom wykształcenia jego matki i ojca; kategorię zawodową matki i ojca poborowego oraz liczbę dzieci w rodzinie poborowego. Zrealizowane przez nich badania wykazały, że urbanizacja działała różnicująco na wysokość ciała młodzieży przez cały okres powojenny. Zamieszkiwanie na wsi wpływało silnie obniżająco na wzrastanie poborowych, a zamieszkiwanie w mieście ponadstutysięcznym zwiększało ich rośtość. Znaczenie odgrywała również liczba dzieci w rodzinie poborowego, w ten sposób, że wielodzietność rodziny obniżała wysokość ciała, a pochodzenie z rodziny małodziejnej – wysokość tę podnosiło. Z badań nad poborowymi wynikało ponadto, że to głównie wiedza i kultura umysłowa kobiety, bardziej niż mężczyzny, decydują o jakości życia dzieci w rodzinie. W przypadku kategorii zawodowej rodziców uzyskano informację, że synowie rolników osiągnęli dopiero w połowie lat 90. taką średnią wysokość ciała, którą synowie z rodzin wielkomiejskich osiągnęli w połowie lat 70. Badania te zwracają uwagę, że kategoria zawodowa rodziców żołnierzy może mieć znaczenie w analizie postrzegania różnic społecznych.

Katarzyna Dojwa-Turczyńska⁴³ zajmowała się natomiast zarządzaniem różnorodnością kulturową w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu. Jej poglądowy artykuł prezentuje główne założenia koncepcji zarządzania

⁴¹ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.

⁴² T. Bielicki i in., *Nierówności społeczne w Polsce: antropologiczne badania poborowych w trzydziestoleciu 1965–1995*, Zakład Antropologii PAN, Wrocław 1997.

⁴³ K. Dojwa-Turczyńska, *Zarządzanie różnorodnością kulturową w organizacji: wybrane aspekty w kontekście grup dyspozycyjnych*, [w:] *Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Maciejewski, M. Stochmal, A. Sokołowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, s. 103–128.

różnorodnością i odnosi je do grup dyspozycyjnych społeczeństwa⁴⁴. Autorka przedstawiła wady i zalety wynikające z zatrudniania w organizacjach pracowników z różnych kultur, powołując się na doniesienia prasowe. W swojej analizie zwróciła uwagę na wiele powiązań teorii zarządzania z praktyką militarną czy też wojenną. Powołała się m.in. na teorię naukowego zarządzania F.W. Taylora, która znalazła swoje modelowe zastosowanie w arsenale Watertown – placówce amerykańskiej armii. Z drugiej strony autorka pisała również o tym, że doświadczenia wojenne okazały się kluczowe dla dalszego rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Zwróciła uwagę na cztery koncepcje odnoszące się do różnic między kulturami⁴⁵, uznając, że są to główne ujęcie w klasycznym nurcie, które nie wyczerpują wszystkich podejść, podziałów oraz typologii kultur. Odnosząc się bezpośrednio do implikacji koncepcji zarządzania różnorodnością kulturową w grupach dyspozycyjnych, K. Dojwa-Turczyńska podkreślała, że kwestie styku przedstawicieli grup dyspozycyjnych z innymi kulturami stają się coraz bardziej oczywiste w związku z globalizacją świata, współpracą w ramach NATO, UE i innych organizacji międzynarodowych, umowności granic w dużej części Europy oraz napływu cudzoziemców. Ponadto zwracała uwagę, że: „Regulacje ustawowe określają «wzorzec» osoby, która może podjąć służbę w określonej instytucji bezpieczeństwa. Jest tu imperatyw obywatelstwa, niekaralności i nieskazania, określonego wykształcenia i wszystkiego tego, co rozumiemy jako zdolność psychiczną i fizyczną do pełnienia służby”⁴⁶. Autorka podkreślała, że płeć, orientacja seksualna, rasa czy wyznanie nie ma mocy wykluczenia w organizacjach grup dyspozycyjnych, ale mają je wiek czy też niepełnosprawność. Poza tym grupy dyspozycyjne określają wymagania wobec członków swoich organizacji, wprowadzając kodeksy etyczne czy też wewnętrzne regulacje. W podsumowaniu K. Dojwa-Turczyńska zauważyła, że „w przypadku grup dyspozycyjnych kreacja organizacji wielokulturowej, szanującej i premiującej pozytywnie poszczególne grupy i odłamy, natrafia na wiele trudności, (...) ale kontakty polskich grup dyspozycyjnych z przedstawicielami innych kultur będą się intensyfikować”⁴⁷.

⁴⁴ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne...*, dz. cyt.

⁴⁵ G. Hofstede (2001); Ch. Hampden-Turner i F. Trompenaars (2000); R. Gesteland (2000); K.S. Sitaram i R.T. Cogdell (1976), za: K. Dojwa-Turczyńska, *Zarządzanie różnorodnością kulturową...*, dz. cyt.

⁴⁶ K. Dojwa-Turczyńska, *Zarządzanie różnorodnością kulturową...*, dz. cyt., s. 124.

⁴⁷ Tamże, s. 126.

Z kolei M. Bodziany⁴⁸ w badaniu dotyczącym komunikacji międzykulturowej w wielonarodowych jednostkach wojskowych postawił sobie za cel odpowiedź na pytanie: „Jakie czynniki odgrywają decydującą rolę w procesie komunikowania się w wielonarodowych jednostkach wojskowych i jaki jest ich wpływ na interakcje zachodzące pomiędzy żołnierzami różnych narodowości?”. Badanie, którego efekty przedstawił w monografii *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, zrealizował w 2008 r. wśród żołnierzy zawodowych oraz żołnierzy nadterminowych jednostek wojskowych funkcjonujących w wielonarodowych wojskowych strukturach organizacyjnych. Na pytanie główne stawiane w badaniu M. Bodziany odpowiadał, że „na proces komunikowania się żołnierzy wielonarodowych jednostek wojskowych wpływają zarówno kulturowe, jak i antropologiczne czynniki, których skala w decydującym stopniu zależy od struktury etnicznej jednostki wojskowej”⁴⁹. Przyjmując, że komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych ma kontekst etniczny (determinowany tożsamością narodową uczestników procesu komunikowania się), ustalił, że pierwotnym i zarazem głównym źródłem powstawania barier komunikacyjnych jest narodowość potencjalnego uczestnika procesu komunikacji. Wpływa ona na skłonność do podjęcia dialogu kultur lub jej braku w odniesieniu do różnych narodowości. W uszczegółowieniu swojego wniosku M. Bodziany ocenił, że struktura etniczna badanych wielonarodowych jednostek wojskowych w zróżnicowanym stopniu wpływa na interakcje zachodzące pomiędzy żołnierzami różnych narodowości. Pozostaje również w związku z całą gamą czynników, wśród których główną rolę odgrywają korzenie etniczne oraz miejsce urodzenia i wychowania respondentów. Czynniki powyższe wpływają bowiem na zróżnicowany poziom kompetencji kulturowej (wiedzy na temat danej narodowości), a w niektórych przypadkach również kompetencji komunikacyjnej i językowej (znajomości języków etnicznych poszczególnych narodowości). Marek Bodziany rekomendował, by problematyka komunikacji międzykulturowej w odniesieniu do wielonarodowych struktur (nie tylko o charakterze wojskowym) była rozpatrywana w układzie dynamicznym, takim, który ulega nieustannej rekonstrukcji pod wpływem warunków społecznych, w jakich przebiega.

⁴⁸ M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych, Wrocław 2012.

⁴⁹ Tamże, s. 294.

Mimo że badanie M. Piotrowskiej-Trybull oraz M. Jabłońskiej-Wołoszyn⁵⁰ jest badaniem pilotażowym, to warto zwrócić na nie uwagę ze względu na to, że autorki postawiły sobie za cel przybliżenie problematyki zarządzania różnorodnością w wojsku w ujęciu równości płci, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki aspiracji kobiet zatrudnionych w wojsku w zestawieniu z warunkami pracy w siłach zbrojnych. Przedstawiły one koncepcję zarządzania różnorodnością z perspektywy wymogów tworzenia w organizacji wojskowej warunków pracy umożliwiających właściwe wykorzystanie różnic pomiędzy jej członkami. Ich badanie miało na celu wyjaśnienie istoty oddziaływania aspiracji zawodowych na sprawne wykonywanie zadań w wojsku. W badaniu ankietowym zrealizowanym w grupie 34 żołnierzy kobiet uczestniczących w różnych formach szkoleniowych w Akademii Obrony Narodowej M. Piotrowska-Trybull i M. Jabłońska-Wołoszyn poszukiwały odpowiedzi na pytania: jaki rodzaj i poziom aspiracji mają żołnierze kobiety oraz w jaki sposób aspiracje oddziałują na sprawne wykonywanie zadań. Założyły one, że aspiracje wpływają na sprawne wykonywanie zadań, o ile ich rodzaj oraz stopień koresponduje z wybraną ścieżką zawodową i poziomem ważności przypisanym poszczególnym obszarom życia. W podsumowaniu własnych badań autorki oceniły, że choć cechy osobowościowe żołnierzy kobiet (takie jak: poczucie odpowiedzialności za swoje działania i podwładnych, sumienność i obowiązkowość) oraz ich główne motywy wyboru zawodu (tj. rozwój zawodowy, pewność pracy oraz możliwość sprawdzenia się w trudnych sytuacjach) korespondują z wymaganiami stawianymi żołnierzom i są przydatne w pełnieniu służby, to trudność stanowi godzenie ról zawodowych i rodzinnych. Podobne wnioski płyną z artykułu dotyczącego konfliktu ról młodych Polek i Polaków w świetle łączenia rodzicielstwa ze studiami i pracą zawodową⁵¹. Hierarchia wartości żołnierzy kobiet determinuje to, czy wybierają awans i zmianę miejsca służby czy dobro rodziny. Konkluzja tych badań jest taka, że rozwiązania przyjęte w resorcie obrony narodowej w zakresie równości płci umożliwiają stosowanie koncepcji zarządzania różnorodnością, jednak napotykać ograniczenia wynikające ze specyfiki wojska jako organizacji.

⁵⁰ M. Piotrowska-Trybull, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Atrybuty różnorodności żołnierzy kobiet w świetle wyników badań pilotażowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, vol. 116/117 (3/4), s. 39–52.

⁵¹ I. Mleczo, P. Pustułka, J. Sarnowska, M. Buller, *Nowe oblicza konfliktu ról wśród młodych Polek i Polaków w świetle łączenia rodzicielstwa ze studiami i pracą zawodową*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2019, t. XV, nr 3.

ZAKOŃCZENIE

„Zróżnicowanie” i „różnorodność” to terminy, które od jakiegoś czasu stosunkowo często występują w dyskursie naukowym i popularnonaukowym. W powyższym artykule odniesiono się do wybranych badań analizujących znaczenie zróżnicowania społecznego w wojsku. Z analizy tej wynika, że temat ten nie dość że jest podejmowany zarówno w zachodniej, jak i polskiej literaturze, to jest ważny dla funkcjonowania środowiska wojskowego. Szczegółową analizę wpływu zróżnicowania społecznego żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego na ich służbę w pododdziałach oraz sposób dowodzenia na najniższym szczeblu przeprowadziła autorka tego artykułu w swojej rozprawie doktorskiej. Zaproponowała ona strukturacyjne⁵² ujęcie zróżnicowania społecznego jako nośnika i efektu praktyk społecznych. Szczegółową relację z tego badania oraz dużo szersze odniesienie się do tematu znaczenia zróżnicowania społecznego w Wojsku Polskim czytelnicy znajdą w artykule autorki przygotowywanym do publikacji w kolejnym numerze niniejszego biuletynu.

SUMMARY

Social differentiation and diversity are terms which are increasingly common in scientific and popular discourse. Underlying the social and cultural differentiation of societies are migration processes. In addition, the functioning of modern organizations is primarily based on knowledge, and the ability to learn and its continuity of learning are the foundations of their development. Moreover, the culture of organizations of this kind promotes openness, people-orientation, diversity of people and their opinions. Meanwhile, in the literature of the 20th century, the military was described as a total institution, which is characterized by a high level of hierarchy and bureaucracy and internal homogeneity of personnel composition. The purpose of this article is to present the social differentiation in the army, which was the subject of the author's research carried out as part of his doctoral dissertation.

⁵² W formie podstawowej A. Giddens, *New rules of sociological method: a positive critique of interpretative sociologies*, Hutchinson, Londyn 1976; tenże, *Central problems in social theory. Action, structure, and contradiction in social analysis*, University of California Press, Berkeley 1979, oraz tenże, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, tłum. S. Amsterdamski, Zyski S-ka, Poznań 2003 (oryg. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley 1984).

This article presents theoretical considerations of social differentiation and provides an overview of selected articles and monographs on social differentiation (on economic sciences defined as social diversity, which will be discussed further) which were available in 2018. I primarily refer to western literature to show how the phenomenon has been understood and clearly studied in armies more social diverse than the Polish Army yet.

KEYWORDS

social differentiation, diversity, army, total institution

BIBLIOGRAFIA

- Andriessen O., Berghe W.V., Sterckx L., *Grenzen aan eenheid. De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Haga 2017.
- Andrzejewski S., *Military organization and society*, The Grove Press, Londyn 1954.
- Bantel K.A., Jackson S.E., *Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, s. 107–124.
- Baran-Wojtachnio M., *Realne i potencjalne zróżnicowanie społeczne żołnierzy zawodowych w Wojsku Polskim jako instytucji uczącej się*, rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem dr hab. I. Grabowskiej, Uniwersytet Humanistycznospołeczny w Warszawie, Warszawa 2019.
- Begeç S., Saruhan S.C., *More effective management perspective by using diversities: in the army examples*, „Journal of Yasar University” 2013, vol. 30 (8), s. 5009–5020.
- Bielicki T. i in., *Nierówności społeczne w Polsce: antropologiczne badania poborowych w trzydziestoleciu 1965–1995*, Zakład Antropologii PAN, Wrocław 1997.
- Bodziany M., *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Wrocław 2012.
- Bourdieu P., Passeron J.C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Castles S., de Hass H., Miller M.J., *The age of migration. International population movements in the modern world*, Palgrave Macmillan, Londyn 2016.
- Dojwa-Turczyńska K., *Zarządzanie różnorodnością kulturową w organizacji: wybrane aspekty w kontekście grup dyspozycyjnych*, [w:] *Grupy dyspozycyjne w systemie współpracy transgranicznej na rzecz bezpieczeństwa*, red. J. Maciejewski,

- M. Stochmal, A. Sokołowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, s. 103–128.
- Domański H., *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, 2007.
- Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Nowy Jork 2004.
- Goffman E., *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach instytucji totalnych*, tłum. J. Łaszcz, O. Waśkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- <https://www.bing.com/search?q=army+diversity+slides&form=EDGEAR&qs=PF&cvid=db-b765aade91444cb5af932d28b68a3b&cc=PL&setlang=pl&PC=HCTS> (dostęp: 16.10.2015).
- <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r> (dostęp: 31.07.2020).
- Jackson S.E., *Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse work force*, [w:] *Group process and productivity*, red. S. Worchel, W. Wood, J.A. Simpson, Sage, Newbury Park 1992, s. 136–180.
- Janicka K., Słomczyński K., *Struktura społeczna w Polsce: klasowy wymiar nierówności*, „Przegląd Socjologiczny” 2014, vol. (63) 2, s. 55–72.
- Lomsky-Feder E., Ben-Ari E., *Managing diversity in context: unit level dynamics in the Israel Defense Forces*, „Armed Forces & Society” 2013, vol. 39 (2), s. 193–212.
- Lourenco P.R., Dimas I.D., Rebelo T., *Effective workgroups: the role of diversity and culture*, „Journal of Work and Organizational Psychology” 2014, vol. 30, s. 123–132.
- Kaczmarek K., *Herberta Spencera teoria zróżnicowania społecznego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2003, rok LXV, vol. 3, s. 201–215.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- Merton R.K., *Social theory and social structure*, The Free Press, Glencoe 1957.
- Mleczo I., Pustułka P., Sarnowska J., Buller M., *Nowe oblicza konfliktu ról wśród młodych Polek i Polaków w świetle łączenia rodzicielstwa ze studiami i pracą zawodową*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2019, t. XV, nr 3.
- Nuciari M., *Coping with diversity: military and civilian actors in MOOTW*, „International Review of Sociology” 2007, vol. 17 (1), s. 25–53.
- Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, red. K. Olejniczak, Warszawa 2012.
- Ossowski S., *Z zagadnień struktury społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968.
- Piotrowska-Trybull M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Atrybuty różnorodności żołnierzy kobiet w świetle wyników badań pilotażowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, vol. 116/117 (3/4), s. 39–52.
- Richardson R., Resteigne D., Bonneau M., *Perspectives on diversity in the military: a comparison between Belgium and the Netherlands*, „International Journal of Social Science Studies” 2014, vol. 2 (3), s. 38–49.

- Roszkowska-Śliż M., *Różnorodność źródło efektywności i innowacji*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/roznorodnosc-zrodlo-efektywnosci-i-innowacji/> (dostęp: 9.11.2021).
- Segal D.R., *Diversity in the American Military*, „Sociological Forum” 1999, vol. 14 (3), s. 531–539.
- Shamir B., Ben-Ari E., *Challenges of military leadership in changing armies*, „Journal of Political and Military Sociology” 2000, vol. 28 (1), s. 43–59.
- Soeters J., van der Meulen J., *Cultural diversity in the Armed Forces: an international comparison*, Routledge, London 2007.
- Strelau J., *Różnice indywidualne, historia, determinanty, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74 (5), s. 79–90.
- Wiatr J.J., *Armia i społeczeństwo. Wprowadzenie do socjologii wojska*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1960.