

Bronisław Bombała

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn

e-mail: ldak@wp.pl

Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny

1. Wprowadzenie

W XX w. mieliśmy do czynienia z dwoma ważnymi zjawiskami kulturowymi. Z jednej strony panowanie ideologii technokratycznej opartej na racjonalności instrumentalnej, która oddziaływała niszcząco na sferę duchową człowieka, z drugiej zaś wyłanianie się wizji wspólnoty opartej na racjonalności aksjologicznej. Wizja wspólnotowa „materializowała się” na przestrzeni XX w. w postaci „humanizacji pracy” (*humanization of work*), zasobów ludzkich (*human resources*), „strukturalizacji pracy” (*work structuring*), japońskiej koncepcji *kyosei* i „przywództwa służebnego” (*servant leadership*). Wszystkie te inicjatywy łączy dążenie do rozwoju osobowego pracowników przy jednoczesnym wzroście organizacji.

W artykule poddano analizie główne szkoły nurtu humanistycznego w teorii organizacji i zarządzania. Motywem przewodnim analizy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie badawcze: czy dorobek nurtu humanistycznego służy człowiekowi i pomaga w jego rozwoju, czy przeciwnie – ma charakter instrumentalny – służy jedynie podwyższeniu efektywności człowieka jako pracownika? Odkrycie głębszych źródeł aktywności jest kluczowe dla pełniejszego zrozumienia upelnomocniania (*empowerment*), rozwijanego w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego.

2. Pojęcie humanizacji pracy i szkoła stosunków międzyludzkich

Rewolucja przemysłowa obok niewątpliwych osiągnięć, które pozwoliły na zwiększenie obszarów dobrobytu i zapewnienie bezpieczeństwa, przyniosła również wiele zjawisk ujemnych. Do negatywnych skutków tzw. postępu technicznego należy degradacja człowieka pracującego. Działania i programy, które mają na celu usunięcie negatywnych zjawisk i zapewnić rozwój człowieka przez pracę nazywane są humanizacją pracy (*humanization of work*). Samo pojęcie „humanizacja pracy” zakłada, że praca utraciła w pewnym momencie dziejów swój człowieczy charakter i uległa alienacji. Ponieważ dzisiaj praca wykonywana jest przede wszystkim w organizacjach należy pamiętać, że *humanizacja pracy wymaga takich organizacji, aby wykonywanie danych czynności zawodowych*

mogło być czynnikiem wspomagającym procesy rozwoju osobniczego, aby mogło wyzwalać siły, które ciągle drzemią utajone w człowieku¹.

J. Kulpińska przez humanizację pracy rozumie: dostosowanie pracy do człowieka; zmianę warunków i treści pracy w celu usunięcia uciążliwości towarzyszących pracy; przywracanie pracy wartości związanych z samorealizacją osoby ludzkiej². Humanizacja pracy polega zatem na *stopniowym usuwaniu wszelkich przeszkód stojących na drodze do przekształcenia pracy w działalność twórczą i rozwijającą człowieka*³. W sformułowaniu „humanizacja pracy” zawarte są określone oceny i ideały człowieka oraz konstatacje co do pracy i jej warunków, uzależnione od wizji człowieka. Ujęcia opierające się na badaniach empirycznych kładą nacisk na warunki techniczne, ekonomiczne i społeczne, które alienują człowieka. Personalizm podkreśla godność osoby wykonującej pracę i możliwość jej rozwoju⁴.

W teorii organizacji i zarządzania można wyodrębnić nurt, często nazywany humanistycznym, który podkreśla szczególną pozycję człowieka w organizacji⁵. Nurt ten nie jest jednolity, składa się nań szereg działań, programów i szkół, opierających się na różnych przesłankach filozoficznych. Najbardziej znaną koncepcją jest *human relations* (szkoła stosunków międzyludzkich), której prekursorem była M.P. Follet⁶. Przełomowe znaczenie miały jednak badania empiryczne i eksperymenty prowadzone w latach 1924–1932 przez zespół pod kierunkiem E. Mayo. Uważa się, że determinantami rozwoju badań w zakresie humanizacji pracy były⁷:

- wzrost znaczenia politycznego związków zawodowych,
- wzrost świadomości i kwalifikacji robotników,
- wyniki badań zespołu E. Mayo,
- koncentracja produkcji, które spowodowała nowe problemy organizacyjne
- postępujący podział pracy powodujący monotonię, znużenie, frustrację itp.,
- konkurencja na rynku pracy,
- wysoki standard życiowy społeczeństwa amerykańskiego.

Badania zespołu E. Mayo doprowadziły do odkrycia nowej sfery organizacji pracy: roli stosunków międzyludzkich oraz ściśle z nimi powiązanych stanów i reakcji osób wchodzących w skład grupy⁸. Było to odkrycie, które podważyło teorię taylorowską, uzależniającą wzrost wydajności pracy od czynników technicznych i fizycznych środowiska pracy. Stwierdzono wówczas, że na wydajność pracy w istotny sposób oddziałują stosunki między ludźmi w organizacji, a zwłaszcza w najbliższych pracownikowi zespołach (grupy

¹ Z. Kowalewski, *Wspomaganie rozwoju osobniczego przez pracę*, „Humanizm Pracy” 1968, nr 2, s. 24.

² J. Kulpińska, *Praca w badaniach społecznych*, [w:] *Człowiek – praca – postęp społeczny*, PWE, Warszawa 1984, s. 205.

³ S. Kowalewska, *Humanizacja pracy*, IW ZRZZ, Warszawa 1971, s. 4.

⁴ B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.

⁵ Aktualność tej problematyki potwierdzają badania M. Makowca (zob. np.: M. Makowiec, *Wpływ telepracy i technologii informacyjno-komunikacyjnych na człowieka w aspekcie humanizacji pracy*, „Zeszyty Naukowe” 2008 nr 8, tom 1, s. 251–265).

⁶ K.M. Bartol, D.C. Martin, *Management*, McGRAW-HILL, INC., New York 1991, s. 54–55.

⁷ J. Auleytner, *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, IW Związków Zawodowych, Warszawa 1981, s. 65.

⁸ *Teoria organizacji i zarządzania*, (red.) J. Kurnal, 1979, PWE, Warszawa, s. 21–22.

nieformalne)⁹. Wyniki badań były szeroko komentowane i pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:¹⁰

- praca jest działalnością grupową,
- potrzeby uznania, pewności i poczucia przynależności bardziej wpływają na nastroje robotnika i na jego wydajność niż fizyczne i techniczne warunki środowiska pracy,
- postawa i wydajność robotnika są uwarunkowane wymaganiami społecznymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- nieformalne grupy istniejące w organizacji wywierają silny wpływ na zwyczaje i postawy robotników,
- przekształcenie się społeczeństwa ustabilizowanego w społeczeństwo stale przystosowujące się spowodowało powstanie tendencji do rozrywania tkanki społecznej przedsiębiorstw (fluktuacja),
- współdziałanie grup nie jest dziełem przypadku, musi ono być zaplanowane i rozwijane. Jeśli współdziałanie zostanie osiągnięte, to związki łączące pracowników danej organizacji mogą wykazać taką spójność, która oprze się wpływowi zatomiwanego społeczeństwa.

Wnioski, które płynęły z badań zespołu E. Mayo pozwoliły na sformułowanie podstawowych założeń kierunku *human relations*:

- źródłem podstawowych pobudek organizacyjnego zachowania się pracownika są jego potrzeby społeczne (potrzeba przynależności i uznania),
- „praca w okrucinach” zmniejszyła możliwości zaspokojenia potrzeb społecznych pracownika, toteż poszukuje on satysfakcji w ramach grup nieformalnych,
- uczestnictwo pracownika w organizacji jest tym bardziej niezawodne i wydajne, im wyższe jest jego morale oraz im bardziej jest on zadowolony ze swej sytuacji w pracy,
- wysokie morale i wysoki poziom zadowolenia pracowników można osiągnąć przez stosowanie tzw. miękkich metod zarządzania¹¹.

Szkoła stosunków międzyludzkich „odkryła” zatem empirycznie pracownika jako istotę społeczną (*homo socialis*). W ten sposób potwierdzona została teza personalistyczna, że osoba ludzka jest ze swej natury istotą społeczną i swe spełnienie znajduje we wspólnocie.

3. Model zasobów ludzkich

W późniejszych latach szkoła *human relations* była rozwijana i uzupełniana przez wielu badaczy, wśród których najbardziej znani są D. Mc Gregor, A.H. Maslow i F. Herzberg. Maslow uporządkował poglądy dotyczące współzależności między potrzebami pracownika a jego motywacją do pracy. Sformułował on zasadę „hierarchii względnej przewagi” podstawowych potrzeb człowieka, które kolejno zaspokajane przejmują rolę głównych

⁹ J.A.C. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, KiW, Warszawa 1962, s. 133–169.

¹⁰ Tamże, s. 87–88.

¹¹ M. Dobrzyński, *Organizacyjne zachowanie pracownika*, PWE, Warszawa 1973, s. 20–21.

czynników motywujących do uzyskania lepszych wyników¹². Podzielił je na dwie główne grupy: potrzeby niższego rzędu, wynikające z braku, (fizjologiczne i bezpieczeństwa) i potrzeby wyższe, zwane też potrzebami rozwoju (afiliacji, uznania, samorealizacji, wiedzy, estetyczne). Hierarchia potrzeb w ujęciu Maslowa wygląda następująco:

1. Potrzeby fizjologiczne (pożywienia, wody, seksualne, unikanie chłodu, itp.). Potrzeby te zajmują najniższe miejsce w hierarchii potrzeb. Gdy nie są zaspokojone – dominują nad innymi potrzebami i wypierają je na dalszy plan, podporządkowując sobie całe zachowanie człowieka.

2. Potrzeby bezpieczeństwa (stabilizacji, opieki, porządku, prawa); pojawiają się one po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych a polegają na pragnieniu zapewnienia bezpiecznego bytu dla siebie i rodziny. Ujawniają się, gdy człowiek choruje, doznaje klęsk żywiołowych, kiedy traci pewność zaspokojenia w przyszłości najważniejszych potrzeb (bezrobocie). A także, gdy staje wobec zmian trudnych do opanowania, reorganizacji firmy, fluktuacji na rynku, czyli sytuacji, w których utarte sposoby postępowania nie sprawdzają się¹³.

3. Potrzeba przynależności (afiliacji), która składa się z:

- a) potrzeby miłości, czyli pragnienia satysfakcji jakiej dostarczają człowiekowi intymne, czule stosunki z drugim człowiekiem, przeżywanie przyjaźni i więzi z grupą społeczną,
- b) potrzeby wyrażania opinii, tj. potrzeby wypowiedzania się i odczuwania, że się jest słuchanym, że wypowiedzane zdanie ktoś uwzględni, ma ono jakąś skuteczność,
- c) potrzeby zrozumienia, tj. bycia poinformowanym, zrozumienia argumentacji, opinii innych ludzi¹⁴.

4. Potrzeby szacunku i uznania, w skład których wchodzi szereg wzajemnie warunkujących się potrzeb¹⁵:

- a) potrzeba posiadania wpływu, czyli posiadania odpowiedzialności, autorytetu zapewniającego prestiż,
- b) potrzeba poszanowania przez innych, tj. posiadanie szacunku innych, ich życzliwego poważania,
- c) potrzeba poczucia własnej wartości, zaufania do siebie,
- d) potrzeba szacunku dla samego siebie, która wyraża się w niezależności, w poczuciu posiadania wiedzy i kompetencji,
- e) potrzeba poszukiwania własnej tożsamości, która oznacza świadomość własnych możliwości, akceptację siebie i swego miejsca w społeczeństwie.

¹² A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990, s. 72–92 (Należy pamiętać, że jest to względna przewaga: nieprawdą jest, że osoby głodne nie odczuwają potrzeb wyższego rzędu).

¹³ Potrzeba szukania bezpieczeństwa i pewności przejawia się według Maslowa w powszechnej predylekcji ludzi do rzeczy znanych. Skłania ona niektórych do szukania poparcia i opieki u silnych jednostek. Pobudza także do szukania „sensu istnienia”, posiadania światopoglądu wnoszącego ład w nieskończoną mnogość zjawisk.

¹⁴ Zaspokojenie potrzeby przynależności często napotyka przeszkody, co stanowi jedną z istotnych przyczyn niezadowolienia z życia i różnorodnych objawów złego przystosowania się

¹⁵ Człowiekowi potrzebny jest trwały, dobrze ugruntowany szacunek do siebie, pozytywna ocena własnej osoby. Ocena ta na ogół zależy od opinii innych osób. Zaspokojenie tej potrzeby wywołuje wiarę we własne siły, poczucie, że jest się osobą potrzebną i użyteczną. Niezaspokojenie prowadzi natomiast do poczucia słabości, niższości, bezradności, kompensowanego nieraz jaskrawym demonstrowaniem pewności siebie i chęci górowania nad innymi.

5. Potrzeby samorealizacji¹⁶. Chodzi tu o realizację swego „powołania”, wykonywanie takiej działalności, do której człowiek ma uzdolnienia. Z jednej strony jest to potrzeba wykorzystania i rozwijania wszystkich, a nie tylko niektórych swych zdolności, z drugiej zaś, chodzi o możliwość przejawiania inicjatywy i rzeczywistej twórczości aż po rozwój całej osobowości na płaszczyźnie intelektualnej, zawodowej, uczuciowej, estetycznej itd. Aktualizacja to możliwość rozwoju wszystkich potencjalnych zdolności: *Człowiek musi być tym, kim może być.*

6. Potrzeby wiedzy i rozumienia. Maslow przyznaje, że potrzeby te zwykle rozpatrywane są jako środki zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa i samorealizacji. Nie negując tych motywów można stwierdzić że istnieją autonomiczne pobudki aktywności poznawczej. Potrzeba ta przejawia się w dążeniu do zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości. Potrzeby poznawcze w najwyższym stopniu można realizować w pracy o charakterze twórczym. Człowiek odczuwający tę potrzebę stara się lepiej zrozumieć własną pracę, jest dociekliwy, przywiązuje dużą wagę do własnego rozwoju.

7. Potrzeby estetyczne¹⁷. Znajdują one wyraz w pozytywnych wzruszeniach dostarczanych przez specyficzne układy spostrzeganych treści zmysłowych i intelektualnych, określane zazwyczaj jako ładne, piękne, harmonijne, dobrze skomponowane itp.

Maslow zwrócił zatem uwagę na to, iż każdy człowiek dąży przez swoją działalność do zaspokojenia pewnej liczby potrzeb. W praktyce jednak zbyt wąska specjalizacja, formalizacja działań, rozdrobnienie czynności roboczych prowadzą do depriwacji potrzeb. Humanizacji pracy nie można sprowadzać jedynie do warunków fizycznych czy materialnych środowiska pracy, bowiem, jak stwierdza Maslow: *Osoby, których zarówno potrzeby niższe, jak i wyższe są zaspokojone, przypisują większą wartość potrzebom wyższym. Tacy ludzie więcej poświęcają dla zaspokojenia wyższej potrzeby, a ponadto będą zdolni znieść z większą łatwością depriwację niższych potrzeb. Na przykład, łatwiej zdecydują się na życie w ascezie, znoszenie niebezpieczeństwa w imię zasady, rezygnację z pieniędzy i prestiżu dla samourzeczywistnienia. Ci, którzy poznali oba rodzaje potrzeb, ostatecznie uważają szacunek dla siebie za wyższe, bardziej wartościowe subiektywne doznanie niż napełniony brzuch*¹⁸. Cytat ten uzmysławia, że często potrzeby wyższego rzędu są dla ludzi ważniejsze niż potrzeby niższe, np. ludzie ryzykują życie w imię wolności i sprawiedliwości¹⁹. Koncepcja ta nasuwa wniosek o konieczności wprowadzenia takiej organizacji pracy, która oferuje możliwość ustawicznego uczenia się, rozwoju zawodowego, która stwarza możliwość realizacji swego „powołania” przez pracownika.

D. McGregor próbował z kolei wskazać przyczyny wpływające na zły klimat organizacyjny w przedsiębiorstwach. Przyczyny te tkwią, jego zdaniem, w poglądach menedżerów na naturę i zachowanie człowieka. Stwierdził, że w świadomości menedżerów dominuje

¹⁶ Różnice indywidualne w natężeniu i realizacji tej potrzeby są bardzo duże. Jedne osoby dają jej ujście w pracy wynalazczej, artystycznej, naukowej, inne w sporcie, jeszcze inne pragną zostać idealnymi rodzicami, itp.

¹⁷ Przeżywanie świata w kategoriach estetycznych nie jest właściwe tylko nielicznym: malarzom, muzykom, pisarzom itp. Coraz większe wymagania stawiane architektom, architektom wnętrz, architektom terenów zielonych, projektantom mebli, dywanów, konfekcji itd. świadczy o powszechnej tęsknocie człowieka do piękna.

¹⁸ A.H. Maslow, *op.cit.*, s. 153.

¹⁹ Zob. W Stelmach, *Jeszcze raz, ale inaczej, o teorii Maslowa*, „Master of Business Administration” 2008, nr 4 (93), s. 3–6.

przekonanie, iż jedyną skuteczną motywacją do pracy jest strach przed sankcją negatywną. Takie podejście McGregor nazwał teorią X i przedstawił za pomocą następujących tez²⁰:

- przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i zrobi wszystko, by jej uniknąć,
- większość ludzi musi być zmuszana do pracy, kontrolowana, kierowana i zagrożona karami, by możliwa była realizacja zadań,
- większość ludzi ma niewielkie aspiracje, wolą, by nimi kierowano, nie chcą brać odpowiedzialności.

Teoria X uświęca prymat sankcji w motywacji do pracy, zakłada bowiem, że nagrody są niewystarczające w pobudzaniu do większego wysiłku. Uświęca ona także prymat celów wyznaczonych nad celami wynegocjowanymi, wychodząc z założenia, że człowiek myśli tylko o ich minimalizacji. McGregor, opierając się na licznych badaniach, sformułował teorię Y, która polega na kierowaniu za pomocą zachęt pozytywnych oraz aktywnych pobudzeń uwzględniających Maslowskie potrzeby wyższego rzędu. Teoria opiera się na następujących założeniach²¹:

- praca jest tak samo naturalna dla człowieka, jak zabawa i odpoczynek,
- przymus nie jest jedynym sposobem skłaniającym jednostkę do podejmowania wysiłku dla osiągnięcia celów, człowiek bowiem zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli, jeżeli pozostawi mu się odpowiednią dozę samodzielności,
- uznanie celów organizacji i odpowiedzialność za ich realizację jest związana z nagrodami, które wiążą się z ich osiągnięciem,
- przeciętny człowiek uczy się w określonych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej, natomiast uchylanie się od odpowiedzialności jest wynikiem negatywnych doświadczeń,
- wyobraźnia i zdolności twórcze są cechami występującymi wśród ludzi powszechnie,
- w warunkach modelu technokratycznego potencjał pracowników jest tylko częściowo wykorzystany.

Z tych założeń wynika, że praca może być źródłem satysfakcji, może zaspokajać potrzeby szacunku, uznania, wiedzy i samorealizacji. Źródeł negatywnych zjawisk w środowisku pracy McGregor nie poszukuje w naturze człowieka, lecz w błędach popełnianych przez menedżerów.

Próbą głębokiego wniknięcia w istotę organizacji i wyjaśnienia zasad rządzących zachowaniem ludzi w niej pracujących jest teoria F. Herzberga. Dokonał on podziału czynników uważanych powszechnie za motywujące do pracy na dwie grupy: czynniki higieny (czynniki niezadowolenia) i czynniki motywacji (czynniki zadowolenia)²². Czynniki higieny, które mają największy wpływ na klimat organizacyjny (dobrą atmosferę), decydują o warunkach fizycznych i psychospołecznych w organizacji. Niski poziom tych czynników sprawia, że warunki wykonywania pracy są złe niezależnie od tego, czy praca wzbudza zainteresowanie czy nie. Do czynników tych Herzberg zalicza:

- płace,
- warunki fizyczne na stanowisku roboczym (temperatura, hałas itp.),
- stosunki z podwładnymi, kolegami, przełożonymi,
- ogólną politykę i administrację organizacji postrzeganą przez pracownika.

²⁰ D. Boeri, *Nowa organizacja pracy fizycznej*, KiW, Warszawa 1983, s. 25.

²¹ Tamże, s. 26.

²² F.J. Herzberg, *Humanizacja pracy a wzrost produktywności*, „Organizacja i kierownictwo” 1982, nr 4.

Zadowolający poziom każdego z tych czynników sprawia, że pracownicy nie są niezadowoleni, ale fakt ten nie zmienia ich stosunku do wykonywanych zadań. Natomiast niedostateczny poziom tych czynników wywołuje niezadowolenie. Istotne jest stwierdzenie, iż sama poprawa warunków pracy nie powoduje wzrostu motywacji do pracy. Pozwala jedynie przezwyciężyć zniechęcenie do pracy, uniknąć konfliktów zbiorowych. Zadowolenie z pracy, motywacja zależy od innych czynników. Herzberg nazywa je czynnikami motywującymi lub wartościującymi. Czynniki te to:

- możliwość wykonywania pracy, wymagającej mobilizacji wszystkich umiejętności;
- możliwość wykazania swoich kwalifikacji i umiejętności;
- możliwość ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadanie,
- możliwość awansowania i zdobywania nowych kwalifikacji, co pozwala pracownikowi na rozwijanie swych potencjalnych zdolności.

Teoria Herzberga unaocznia, że tylko upełnomocnienie pracownika pozwala na zbudowanie rzeczywistej motywacji do pracy i osiąganie satysfakcji z jej wykonania. Motywacja do pracy jest procesem wewnętrznym. Organizacja zatem powinna zapewnić środki do spełnienia potrzeb wyższego rzędu, co wymaga odejścia od technokratycznego paradygmatu zarządzania.

Na bazie przedstawionych wyżej teorii powstało podejście *human resources* (model zasobów ludzkich), które można uznać za ważny krok w kierunku pogłębienia zasad humanizacji pracy. Przedstawiciele tego nurtu badawczego krytykowali model stosunków międzyludzkich jako bardziej wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami²³. Zgodnie z modelem zasobów ludzkich, menedżerowie nie powinni skłaniać pracowników do podporządkowania się celom organizacyjnym, przez manipulowanie za pomocą „miękkich technik”, jak w *human relations*, czy przekupywanie ich wysokimi płacami, jak w modelu tradycyjnym (*scientific management*). Zamiast tego *human resources* proponuje zmianę widzenia roli człowieka w organizacji: *Człowiek jest w organizacji rzeczą najbardziej cenną. Zwraca się uwagę na poszerzenie twórczości człowieka i sprawność pracy wykonywanej w obrębie podziału zadań. Ludzie zazwyczaj są zdolni do lepszej pracy, do wykonywania zadań na wyższym poziomie niż wymagany. Zasadzie: właściwy człowiek na właściwym miejscu przeciwstawia się zasadę innego rodzaju: człowiek nie powinien stać w miejscu, lecz zajmować stanowiska coraz bardziej twórcze, wymagające coraz większych umiejętności. Kierownik ma właśnie obowiązek stworzyć warunki osobowego rozwoju pracownika*²⁴.

Jednak obecnie, na skutek różnych uwarunkowań, ludzie tylko nieznacznie wykorzystują swój potencjał. Trzeba podkreślić tę prawidłowość, że wszelkie potencjalne umiejętności istoty ludzkiej rozwijają się jedynie wówczas, gdy człowiek posługuje się nimi. To samo dotyczy stosunków panujących we wszystkich zorganizowanych zespołach ludzkich. Centralizacja działa na wszelkie typy organizacji dezintelektualizująco. W miarę zwiększania się centralizacji, zmniejsza się suma twórczego myślenia w ogóle, w całej danej organizacji. Mechanizm tego procesu polega na tym, że część ładunku informacji, emocji, a tym samym motywacji do działań zostaje w nieuchronny sposób zagubiona po drodze przekazywania informacji ze szczebla na szczebel. Część materiału do przemyśleń, analizy i refleksji ginie bezpowrotnie. Część decyzji, które powinny być podjęte, nie zostaje nigdy podjęta. Te zaś, które zostaną podjęte, opierają się na skromnej bazie informacyjnej i są słabo zakorzenione

²³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 360.

²⁴ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, PWE, Warszawa 1987, s. 335.

w realiach. Proces ten, pomnożony przez wszystkie ogniwa organizacji, to jedna z postaci dezintelektualizacji i depersonalizacji organizacji scentralizowanej²⁵.

Z przedstawionych wyżej analizy wyłania się niezwykle istotna dla praktyki zarządzania teza: mianowicie – potrzeba zrozumienia motywacji, czyli tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi. Zachowania te są skomplikowane, często nieracjonalne i nieprzewidywalne. Jednakże zrozumienie motywów, którymi kierują się ludzie jest bardzo ważne dla ukierunkowywania ich działań tak, by osiągnęli cele własne i organizacji.

4. Modele integracyjne

Model zasobów ludzkich zaowocował wieloma badaniami, które doprowadziły do powstania integracyjnych ujęć organizacji. Ujęcia integracyjne poszukują odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób można doprowadzić do integracji celów osobistych pracowników z celami organizacji? Wnikliwe studia nad czynnikami kierującymi zachowaniami organizacyjnymi człowieka, które prowadzą do identyfikacji z celami organizacji prowadził J.K. Galbraith. Rozróżnił on cztery podstawowe czynniki motywacyjne:²⁶

- czynniki przymusu pozaekonomicznego: kary za złą pracę,
- czynniki kompensaty materialnej: wynagrodzenie za dobrą pracę,
- czynniki identyfikacyjne: uznanie przez pracownika celów organizacji, w której pracuje, za cele wyższego rzędu i identyfikowanie własnych celów z celami organizacji,
- czynniki adaptacyjne: dążenie pracownika do przystosowania organizacji do realizacji własnych celów uznanych przez pracownika za bardziej godne aprobaty.

Galbraith sądził, że czynniki te mogą stanowić motywy działania jednostki każda z osobna, albo w powiązaniu z innymi. Ich zbiorowe działanie nazywa systemem motywacyjnym. Siłę każdego czynnika motywacyjnego czy czystemu motywacyjnego mierzy skutecznością z jaką integrują one jednostkę z celami organizacji. Niektóre czynniki motywacyjne mają charakter antagonistyczny, toteż neutralizują się nawzajem. Inne łączą się w sposób bierny. Jeszcze inne wzmacniają się wzajemnie. Przywództwo integracyjne wymaga tworzenia systemu motywacyjnego złożonego z czynników wzmacniających się.

Modele integracyjne były budowane również w Polsce w latach siedemdziesiątych przez zespół prof. J. Kurnala. Model ten opiera się na następujących zasadach²⁷:

- Każdy pracownik przychodząc do organizacji ma swój własny układ potrzeb, które chce zaspokoić, i ukształtowany na tej podstawie układ celów indywidualnych, które chce realizować; jest to podstawowa przyczyna podjęcia przez niego pracy w ogóle, a w szczególności w danej organizacji.
- Układy potrzeb i celów indywidualnych pracowników są zmienne; zmieniają się pod wpływem zmian w sytuacji życiowej i zawodowej człowieka, ale w danym czasie są

²⁵ Zjawisko patologii organizacji było szeroko badane i komentowane, zob.: J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych*, Ossolineum, Wrocław 1972. *Bariery sprawności organizacji*, W. Kieżun (red.), PWE, Warszawa 1978. W.G. Bennis, *Rozwój organizacji i losy biurokracji*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 1983; D. Osborne, T. Gaebler, *Rządź inaczej*, Media Rodzina of Poznań Inc. Poznań 1992.

²⁶ J.K. Galbraith, *Spółczesność dobrobytu, państwo przemysłowe*, PWE, Warszawa 1973, s. 219.

²⁷ *Teoria organizacji i zarządzania*, J. Kurnal (red.), PWE, Warszawa 1979, s. 210 i n.

zawsze w określony sposób ukształtowane i świadome dążenie do ich zaspokojenia jest główną przyczyną wyjaśniającą określone sposoby zachowań pracownika.

- Układy potrzeb i celów indywidualnych odznaczają się określoną hierarchią ważności dla pracownika, która decyduje o tym, w jakiej kolejności są one zaspokajane.
- W organizacji pracownik spotyka się z układem formalnym jej celów również o określonej strukturze hierarchicznej, której częścią są postawione mu formalne zadania do wykonania.
- Pracownik będzie wykonywał te zadania na poziomie formalnie od niego wymaganym, jeśli będzie się czuł zintegrowany z celami i całą działalnością organizacji.
- Jego integracja zależy od przekonania opartego na doświadczeniu, że udział w realizacji formalnych celów organizacji prowadzi do zaspokojenia jego celów indywidualnych w stopniu zadowalającym.
- Jeśli tego popartego doświadczeniem przekonania nie będzie, wówczas nastąpi dezintegracja pracownika z organizacją, jej formalnymi celami i całą działalnością, co doprowadzi do słabej realizacji zadań i zachowań niekorzystnych dla organizacji.
- Pracownik przez cały czas podlega oddziaływaniu bodźców integrujących i dezintegrujących. Od natężenia działania tych bodźców zależą jego zachowania w organizacji, a od przebiegu i wyniku tych procesów w skali całej organizacji zależy realizacja jej formalnych celów.

Autorzy podkreślają, że koncepcja ta opiera się na wynikach badań empirycznych dotyczących nie tylko potrzeb, celów i motywacji indywidualnej pracowników, lecz również kształtowania się ich postaw, czyli utrwalonych predyspozycji do określonych sposobów zachowań. Wzbogaca ona proces kierowania ludźmi o nową wiedzę na temat zachowań pracowników, czynników, które je kształtują i rezultatów oddziaływania tych czynników.

Zespół prof. Kurnala opracował także tzw. koncepcję racjonalnego zachowania²⁸. Nazwa ta nie oznacza, iż inne koncepcje zachowań ludzkich nie uwzględniają tej cechy człowieka jaką jest racjonalność. Oznacza ona natomiast, że w koncepcji tej podkreśla się racjonalność zachowań i działań człowieka. Traktuje się je jako przemyślane, oparte na posiadanej wiedzy. Z tych założeń wynikają następujące stwierdzenia:

- Pracownik powinien być traktowany jako człowiek rozumny i kalkulujący.
- Rozpatruje on stanowisko, które zajmuje i czynności, które wykonuje w organizacji przede wszystkim w kategoriach wkładu, jaki daje, i korzyści, jakie w zamian za to otrzymuje.
- Jeśli zdecydował się podjąć pracę w danej organizacji, znaczy to, że widział korzyści z tym związane jako co najmniej równe wkładowi, który jest od niego wymagany.
- Pracownik porównuje wkład, jaki daje organizacji, z korzyściami, które w zamian uzyskuje, i na podstawie tego podejmuje decyzje o swych zachowaniach.
- Aby tego porównania dokonać i podejmować decyzje, pracownik zbiera informacje, przetwarza je w swej świadomości, przechowuje i wykorzystuje wtedy, gdy są potrzebne.
- Na podstawie przeprowadzonej kalkulacji pracownik stara się postępować ekonomicznie, tzn. dąży, przy założeniu określonego poziomu swego wkładu, do mak-

²⁸ Tamże, s. 213–215.

symalizacji korzyści lub przy założeniu określonego poziomu korzyści – do minimalizacji swego wkładu.

- Jeśli wyniki kalkulacji wskazują maksymalizację korzyści pracownik jest bardziej aktywny, wykazuje zapał i energię, jest twórczy i odpowiedzialny.

Mimo, iż koncepcja racjonalnego zachowania należy do grupy koncepcji behawioralnych, to jednak w znaczny sposób różni się od nich. Podstawową cechą jest to, że traktuje pracownika jako człowieka świadomie podejmującego decyzje, oparte na kalkulacji polegającej na porównywaniu dawanych wkładów i uzyskiwanych korzyści oraz dążeniu do ekonomizacji zachowań (z uwzględnieniem kategorii niematerialnych). Istotne również jest to, iż w koncepcji racjonalnego zachowania pracownik nie może być traktowany jako bierny wykonawca stawianych mu zadań, skrępowany przepisami, bez możliwości wykazywania się własną inicjatywą. Przeciwnie, musi on być postrzegany jako osoba dążąca do uzyskania samodzielności w pracy, odrzucająca ścisłą formalną kontrolę zewnętrzną i domagająca się zaufania ze strony kierownictwa. Zrozumiałe jest, że takie podejście do pracownika musi spowodować daleko idące zmiany w systemie zarządzania.

5. Modele kulturowe

W ostatnich dekadach XX w. prowadzono badania porównawcze nazwane zarządzaniem międzykulturowym (*cross-cultural management*). Badania związków między kulturą a zarządzaniem nabiera coraz większego znaczenia. Wiąże się to ze zmianami jakie zachodzą we współczesnym świecie: sukcesy firm japońskich, ekspansja gospodarcza krajów Azji, integracja europejska, rozwój firm ponadnarodowych itp. Internacjonalizacja biznesu powoduje, że identyfikacja różnic a także podobieństw między kulturami staje się bardzo ważna.

Z badań prowadzonych w tej dziedzinie można wysnuć wnioski, iż znaczenie określonych czynników motywacyjnych nie jest stałe. Hierarchia czynników zmienia się bowiem w zależności od osiągniętego poziomu gospodarczego kraju, koniunktury, sytuacji politycznej i wielu innych czynników. Jednym z takich czynników, który sprawia, że wyższa jest skuteczność bodźców pozamaterialnych niż finansowych, są warunki kulturowe właściwe dla poszczególnych regionów, narodów i środowisk. Potwierdzeniem tego może być specyficzna sytuacja motywacyjna obserwowana w przedsiębiorstwach japońskich²⁹. Występuje tam szczególnie silne poczucie przynależności pracowników do zespołu, które wywołuje nieprawdopodobną zaangażowanie w wypadku zagrożenia „ich” przedsiębiorstwa. Utrwaleniu i wzmocnieniu tych zachowań sprzyja stosowana przez japońskich menedżerów kultura organizacyjna, której podstawą są następujące zasady: dożywotnie zatrudnienie; staż zawodowy jako podstawa zarobków; podejmowanie decyzji w drodze uzgadniania stanowisk („nemawashi”); system „ringi”, obejmujący akcję rozwijania kreatywności wśród pracowników.

Na bazie zbliżenia japońskiego i amerykańskiego modelu zarządzania amerykański ekspert Wiliam Ouchi zbudował teorię Z. Teoria Z jest kombinacją pozytywnych aspek-

²⁹ Szerzej zob. *Sekret japońskiego sukcesu*, E. Kostowska-Watanabe (red.), Wiedza Powszechna, Warszawa 1990; L. Karczewski, *Wybrane aspekty wewnętrznej PR w firmach japońskich*, „Prakseologia” 2008, nr 148.

tów amerykańskiego i japońskiego systemu zarządzania, uwzględnia ona również kulturę oraz normy i wartości wyznawane w społeczeństwie amerykańskim. Zasady teorii Z to³⁰:

1. Zasada zaufania (menedżerów do pracowników); polega ona na kontaktach poziomych, rezygnacji z doraźnych interesów na rzecz długofalowego dobra firmy, eliminacji kontroli hierarchicznej na rzecz samokontroli, wysokich kwalifikacjach moralnych.

2. Zasada polegania na stosunkach nieformalnych, uwzględnianie ich w procesach zarządzania

3. Zasada subtelności i intymności, która przejawia się w tworzeniu małych grup i zespołów w celu poprawy „mikroklimatu”.

4. Zasada odformalizowania zarządzania, rezygnacja z regulaminów na rzecz socjalizacji pracowników (wpajanie norm i wartości, kształtowanie pozytywnych postaw).

5. Zasada współuczestnictwa wszystkich pracowników w zarządzaniu.

6. Zasada długoterminowego zatrudnienia i rozsądnego awansowania.

W Japonii w znacznym stopniu udało się wszczepić pracownikom przekonanie o identyczności celów przedsiębiorstwa z celami pracowników. Niewątpliwie duży wpływ na kształtowanie się takiego modelu życia społecznego, poza tradycjami kulturowymi, wywarł ruch związkowy, który w odróżnieniu od organizacji związkowych w innych krajach propagował wzory „familijnego życia” w miejscu pracy³¹. Jednak dla innych krajów system ten wydaje się trudny do zastosowania. Tym niemniej fenomen japoński wywarł wielki wpływ na praktykę zarządzania w innych krajach.

6. Strukturalizacja pracy

Strukturalizacja pracy (*work structuring*) to podstawa współczesnej humanizacji pracy. Dostrzegając negatywne skutki specjalizacji („pracy w okrucinach”), wprowadzono w jej ramach doskonalsze formy organizacji pracy indywidualnej i zespołowej, w których odchodzi się od krótkiego trwającego kilka sekund cyklu pracy oraz od jednorodnego zakresu czynności. Proponowane formy i metody pracy pozwalają wykorzystać potencjał pracownika w postaci jego umiejętności, zdolności, inwencji, samodzielności i odpowiedzialności. Strukturalizacja pracy może odpowiednio wpływać na treść pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy, rozszerzając je pod względem ilościowym lub jakościowym. Jeśli pracownik wykonuje czynności powtarzalne, zaprogramowane, to treść jego pracy jest bardzo uboga. Im więcej czynności niepowtarzalnych, dających możliwość wykorzystania kwalifikacji i kreatywności oraz nadania pracy własnego piętna, tym treść pracy jest bogatsza.

Najprostszym środkiem strukturalizacji pracy jest poszerzanie pola pracy (*Job enlargement*). Ten zabieg zmienia miejsce pracy o małej, wąskiej, często powtarzającej się treści przez przyporządkowanie mu dodatkowych zadań, podobnych a także różnorodnych. Istnieją różne sposoby poszerzania pola pracy, najczęściej spotykane to³²:

³⁰ K.M. Bartol, D.C. Martin, *Management ...*, *op.cit.*, s. 68.

³¹ Z. Janowska, *Organizacyjne formy humanizacji pracy produkcyjnej*, PWE, Warszawa 1984, s. 49.

³² S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, PWN, Warszawa 1986, s. 207.

- wydłużenie cyklu pracy przez scalenie kilku uprzednio rozdrobnionych czynności, stanowiących w ten sposób większą część montowanej czy produkowanej całości,
- dodawanie do wykonywanych czynności typu podstawowego czynności pomocniczych (konserwacja urządzeń, przygotowanie pola pracy),
- przekazywanie pracownikom odpowiedzialności za wykonywaną pracę.

Jakościowe powiększenie jednoosobowego pola pracy, określa się jako wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*). Poza zróżnicowanym i szerszym zakresem pracy dochodzi wiele czynności związanych z planowaniem swojej pracy i ponoszeniem za nią odpowiedzialności. Położenie w tej metodzie nacisku na rozwój pracownika, przydzielenie szerszego pola pracy, zapewnienie udziału w decyzjach dotyczących planowania i kierowania swoją pracą, ponoszenie odpowiedzialności za jej przebieg i wyniki są cennymi przykładami integracji pracownika z organizacją. Efektem tych zmian jest wzrost samodzielności pracownika i przejście przez niego funkcji należących dotychczas do jego zwierzchnika, co zmienia układ hierarchii organizacyjnej.

Zabiegi strukturalizacji pracy odnoszą się również do wieloosobowego miejsca pracy. W tym wypadku można wyróżnić trzy rodzaje zastosowania. Tworzenie tzw. *naddanych miejsc pracy* to typowy przykład ilościowego strukturalizowania pracy. Kompetencje i odpowiedzialność pracowników nie ulegają większym zmianom, jednakże szerokość zakresów czynności poszczególnych miejsc pracy wzrasta wyraźnie. W tradycyjnej organizacji pracy zadania produkcyjne poszczególnych miejsc pracy są określone i oddzielone. Każdy pracownik posiada wyraźnie nakreślony zakres kompetencji i odpowiedzialności. Natomiast gdy urząda się miejsca pracy naddane, rezygnuje się z tych rozgraniczeń pomiędzy miejscami pracy pod względem funkcjonalnym i organizacyjnym.

Następnym sposobem strukturalizacji pracy jest rotacja pracy (*job rotation*) czyli zmiany miejsca pracy³³. Przedsięwzięcie to daje efekty ilościowe i jakościowe. Rotacja pracy polega na systematycznym przechodzeniu od jednej czynności do drugiej, np. co kilka godzin, dni, tygodni. Celem rotacji jest przejście od pracy jednorodnej, nużącej, nie wykorzystującej kwalifikacji, do zajęć różnorodnych, umożliwiających wykorzystanie nabytej wiedzy lub jej poszerzenie. Kształtują się w ten sposób tzw. uniwersalni pracownicy (*utiliti men*). Za rotacją przemawiają przede wszystkim względy natury fizjologicznej. Dzięki niej zmieniają się warunki fizyczne pracy, następuje zmiana czynności, odejście od tych, które jednostronnie obciążają organizm lub wymagają zwiększonego wysiłku fizycznego. Rotacja daje ponadto szansę na pełniejsze wykorzystanie i poszerzenie kompetencji.

Na szczególną uwagę zasługują zespoły autonomiczne (*autonomous groups*)³⁴. Ich funkcją jest przeprowadzenie pewnej liczby związanych ze sobą zadań, tworzących określoną całość w procesie produkcyjnym. Członkowie grupy wspólnie odpowiadają za całość zadań, a ich działania charakteryzują się dużym stopniem samodzielności. Idea grup autonomicznych wywodzi się od H. Dubreuila, zwolennika decentralizacji organizacji, oparcia jej na autonomicznych komórkach, których uczestnicy mieliby swobodę w zakresie podziału zadań, kierowania pracą i podziału wypracowanego dochodu. Według niego struktura przedsiębiorstwa powinna opierać się na samodzielnych zespołach, z którymi

³³ Z. Janowska, *op. cit.*, s. 63–67.

³⁴ D. Boeri, *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacanie zadań i grupy autonomiczne*, Warszawa 1983; S. Borkowska, *Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń*, PWE, Warszawa 1987.

zawiera się umowy na wykonanie zadań. Zespoły te ponoszą odpowiedzialność za całościowe przygotowanie pracy i wykonawstwo. Za grupową organizacją pracy opartą na zasadach autonomii przemawiają przede wszystkim względy społeczne. Sięgają one swym podłożem do socjologii małych grup, której podstawą jest naturalna potrzeba przynależności jednostki do grupy społecznej³⁵.

Strukturalizacja pracy obejmuje zatem celowe kształtowanie treści i warunków pracy na poziomie określonego stanowiska pracy lub grupy stanowisk. Każda forma strukturalizacji prowadzi do zmian w organizacji pracy. Stanowiska pracy, stanowiące elementarny system pracy, są miejscem nabywania przez pracowników doświadczenia oraz starzenia się posiadanych przez nich umiejętności. Od występujących na nich warunków pracy i treści pracy zależy w dużej mierze motywacja do pracy.

7. Upelnomocnianie pracowników

Współcześnie poważną alternatywą dla menedżeryzmu technokratycznego są koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego (*servant leadership*), które opierają się na upelnomocnianiu pracowników³⁶. Blanchard uznaje upelnomocnianie za kluczowe dla przywództwa³⁷. W jego ujęciu jest to proces wyzwalań władzy drzemącej w pracownikach: ich wiedzy, doświadczenia i motywacji oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników. Upelnomocnianie oznacza zarówno uprawnianie kogoś do robienia czegoś, jaki i pomaganie ludziom rozwinąć wiarę w siebie, przezwyciężyć poczucie bezradności. Główne „wymiary” upelnomocniania to³⁸:

- *self-efficacy*, tj. poczucie posiadania zdolności i kompetencji,
- *self-determination*, tj. poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie,
- *personal consequence*, tj. wiara w możliwość wywierania wpływu,
- *meaning*, tj. poczucie, że to co się robi jest wartościowe,
- *trust*, tj. poczucie bezpieczeństwa.

W rezultacie organizacja osiąga stan, który określa się jako „przywództwo rozproszone” (substytuty przywództwa) bądź „organizację bez wodzów”³⁹. Dojście do tak wysokiego poziomu dojrzałości pracowników jest możliwe przy pełnym ich zaangażowaniu. Pracownicy powinni umieć używać nowej władzy, w jaką zostali wyposażeni. Dojrzewianie menedżerów i pracowników w tym zakresie można ukazać na przykładzie ewolucji stylów komunikowania pomiędzy nimi. Wright i Taylor wyróżnili sześć różnych stylów interakcji⁴⁰:

³⁵ S. Kosiński, *Socjologia ogólna*, PWN, Warszawa 1987, s. 136–146.

³⁶ Poglębioną analizę tego zagadnienia zawiera książka: B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.

³⁷ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009, s. 57.

³⁸ M. Czajkowska, *Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji*, [w:] W. Błaszczuk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Wyd. UŁ, Łódź 2008, s. 150–152.

³⁹ C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 14–16.

⁴⁰ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *op. cit.*, s. 194–197.

- zalecanie (*tell*),
- zalecanie i perswadowanie (*tell and sell*),
- zalecanie i słuchanie (*tell and listen*),
- pytanie i zalecanie (*ask and tell*),
- rozwiązywanie problemów (*problem solving*),
- pytanie i słuchanie (*ask and listen*).

Przedstawione style tworzą kontinuum od tych całkowicie kontrolowanych przez menedżerów do kontrolowanych przez pracowników. Jako takie różnią się stopniem, w jakim pozwalają pracownikom na samodzielność i inicjatywę. W istocie występuje tu silny związek pomiędzy wpływem na ważne decyzje a poziomem zaangażowania w ich realizację. Poszczególne style różnią się wielkością wyzwalanego w pracownikach zaangażowania.

Ważnym zagadnieniem w upelnomocnianiu pracowników jest komunikacja interpersonalna. Robert Craig zauważa, że teoria komunikacji przybiera spójną formę właśnie jako dyscyplina praktyczna. Jednak różnorodność i hermetyczność teorii nie ułatwia ich praktycznej aplikacji. Z punktu widzenia efektywności spośród siedmiu głównych tradycji optymalna jest tradycja fenomenologiczna⁴¹. Carl Rogers stwierdza, iż mamy do czynienia z zupełnie nową sytuacją w komunikacji i edukacji, gdzie celem edukacji, jeśli mamy rozwijać się, jest ułatwianie zmiany i nauki. Zmienianie, poleganie na procesie, a nie na statycznej wiedzy, poszukiwanie sensu – to edukacja we współczesnym świecie⁴².

Co do tego, jak realizować ten cel, Rogers wyjaśnia: *Wiemy... że inicjowanie takiej nauki opiera nie tylko na pedagogicznych umiejętnościach przywódcy, nie na naukowej wiedzy o nim, nie na jego programowym planowaniu, nie na wykorzystywaniu sprzętu audio-video, nie na nauczaniu według ścisłego programu, nie na jego wykładach, nie na masie książek, pomimo, że każde z nich może być wykorzystane jako ważny zasób. Nie, ułatwianie uczenia się opiera się na pewnych jakościach odnoszących się do postawy, która zachodzi w osobistym związku pomiędzy pomocnikiem a uczącym się*⁴³.

Pierwszą z tych jakości odnoszących się do postawy, które ułatwiają naukę jest autentyczność „pomocnika”. Z tej jakości wynika jego prawdziwość i wiarygodność. Jest on wtedy osobą wchodzącą w relacje z uczącym się bez wkładania maski. To oznacza, że uczucia, których doświadczają są dostępne dla niego, że może je żywić, być nimi, i zdolny do ich komunikowania – oznacza to, że jest sobą. W rezultacie jest w stanie doprowadzić do autentycznego spotkania z uczącym się.

Druga grupa jakości to postawa cenięcia, akceptacji i zaufania. Jest to postawa, która zapewnia dużą skuteczność w ułatwianiu procesu uczenia się. Rogers podkreśla, by nie podważać uczuć, poglądów, danej osoby. To ma być troska o ucznia, a nie zaborcza opiekuńczość. Jest to akceptacja innej osoby, która przecież jest odrębną osobą, o własnej wartości. Jest to podstawa zaufania, przekonanie, że ta druga osoba jest w jakiś sposób całkowicie wiarygodna. Postawa akceptująca lęk uczącego się, kiedy pojawia się problem, a także akceptacja satysfakcji z wykonania zadania.

⁴¹ Pozostałe tradycje to: retoryczna, semiotyczna, cybernetyczna socjopsychologiczna, socjokulturowa i krytyczna (zob. R. T. Craig, *Communication theory as a field*, „Communication Theory” 1999, Vol. 9, Issue 2, Page 133).

⁴² C.S. Rogers, *Freedom to learn for the 80s*, Charles E. Merrill, 1983, Columbus, OH, s. 104.

⁴³ Tamże, s. 105–106.

Odnosnie do trzeciej jakości, Rogers stwierdza, iż jest to element, który stwarza klimat dla auto-inicjacji (*self-initiated*), jest to nauka wynikająca z doświadczenia, która jest głębokim rozumieniem (*empathic understanding*). Gdy nauczyciel posiadał umiejętność rozumienia uczącego się, jego reakcji wewnętrznej, gdy ma świadomość wielości problemów procesu edukacyjnego prawdopodobieństwo powodzenia tego procesu jest zwiększone. Ten rodzaj rozumienia jest inny niż zwykle krytyczne rozumienie, które podąża za wzorcem „wiem co jest nie tak z tobą”. Kiedy natomiast jest wrażliwe zrozumienie – wczucie, reakcja w uczącym się następuje w pewnym sensie według wzoru: *Nareszcie ktoś rozumie jak ja to czuję i wydaje się być mną bez chęci analizowania mnie albo osądzania. Teraz mogę rozkwitać i mogę rosnąć i mogę uczyć się*. Jest to postawa „stania się drugim”, oglądania świata jego oczyma. Takie podejście wyzwała ogromny potencjał emocjonalny i intelektualny⁴⁴.

Carla Rogersa metoda komunikowania i uczenia (się) ma wybitne walory praktyczne. W praktyce przywódczej ważne jest stosowanie trzech prostych zasad, które są warunkiem porozumienia pomiędzy „różnymi światami”: spójność pomiędzy wewnętrznymi stanami i zewnętrznym zachowaniem nadawcy; bezwarunkowo pozytywny stosunek – akceptacja, która nie zależy od zachowania rozmówcy oraz pełne empatii i zrozumienia oraz czasowe zawieszenie sądów i wartości.

Reasumując, można stwierdzić, iż humanistyczna teoria organizacji i zarządzania ma bogaty dorobek w dziedzinie „uczłowieczania pracy” i zarazem szereg teorii, koncepcji, metod i technik zwiększających efektywność pracy. Problemem pozostaje natomiast to, czy przedsiębiorcy i menedżerowie wykorzystują ten dorobek kierując się dobrem człowieka, czy też traktują go jako wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami.

Mamy zatem na przestrzeni XX w. do czynienia z dwoma ważnymi zjawiskami kulturowymi. Jednej strony koncentracja, racjonalizacja, atomizacja, które oddziaływały niszcząco na człowieka, z drugiej zaś wyłania się z cywilizacji technopolu, ustrój oparty na wspólnocie osób. Wprowadzenie duchowości do „techniki” jest procesem trudnym, ale koniecznym, jeśli organizacja ma być miejscem rozwoju człowieka, a nie jego degradacji.

From the Humanization and the Structuralization of the Work to Empowerment – Ethical Aspect

Summary

The article analyses the main humanistic models in the theory of management. Seeking the answer to a question is an aim of analysis research: whether achievements of the humanistic current do the man good and help them with their development, or whether, on the contrary – have instrumental character and serve only increasing the effectiveness of the man as the employee? Discovering deeper sources of the activity is crucial for fuller understanding the empowerment, which is developed in servant leadership.

Key words: *humanization of work, structuralization of the work, empowerment, servant leadership*

⁴⁴ Tamże, s. 111–112.