

NEGATYWNY WPŁYW SUBKULTUR NA ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

W artykule omówiony został temat negatywnego wpływu subkultur na zarządzanie całą organizacją. W każdej organizacji między członkami grup pracowniczych panują wyznaczone relacje, wewnętrzne zasady w organizacji. Głównym celem takiej komunikacji jest tworzenia ram kultury organizacyjnej. W literaturze można znaleźć modele według jakich mogą tworzyć się relacje między pracownikami. Artykuł przedstawia kulturę organizacyjną i pokazuje jej wpływ na działanie organizacji. Zostało również opisane co warunkuje ich powstawanie oraz w jaki sposób istnienie poszczególnych subkultur może wpływać na całą organizację. Została przeprowadzona analiza studium przypadku, a także wykorzystano narzędzie badawcze.

WSTĘP

Nie od dziś wiadomo, że najważniejszym zasobem każdej organizacji, a zarazem jej filarem są pracownicy. I to właśnie od ich postaw i zachowań zależy być albo nie być firmy.

Jednak od dawna wiadomo również, że współpraca i interakcje między pracownikami nie zawsze są idealne i przebiegają zgodnie z założeniami. Żaden człowiek jednak nie zostawia swojej natury przed bramą zakładu. Przychodząc do pracy może pozytywnie wpływać na klimat, pracę innych, ale swoim zachowaniem może też oddziaływać destrukcyjnie na skuteczność i efektywność organizacji [4, s. 12]. Okazuje się też, że człowiek najlepiej czuje się w grupie, ponieważ jest istotą społeczną. Zostało udowodnione, że rozluźnienie kontaktów pomiędzy pracownikami może w następstwie doprowadzić do nieliczenia się z jej interesami.

1. WPŁYW SUBKULTUR ORGANIZACYJNYCH NA POSTAWY PRACOWNIKÓW I MOŻLIWE ODDZIAŁYWANIA NEGATYWNE.

Warto zauważyć, że między kulturą organizacji występuje silna zależność. Kultura dla organizacji jest głęboko zakorzenionym systemem norm i wartości, według których organizacja powinna funkcjonować. Kultura w sposób trwały wyznacza jak mają postępować członkowie organizacji zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz niej. Dobrze jeżeli normy i wartości zawarte w kulturze danej organizacji będą jednocześnie przekonaniem, które głosi sam pracownik. Co może się jednak stać jeżeli te przekonania będą odmienne? Pracownik zostaje niejako zmuszony do wyrzeczenia się własnych zasad, pragnień. Dobrze jeżeli firma prowadzi działalność fair play i jej zachowania są zgodne z kodeksem zachowań etycznych. Wtedy pracownicy mogą próbować przystosować się do istniejącego stanu rzeczy. Gorzej jeśli firma nastawiona jest wyłącznie na zysk i próbuje osiągnąć go za wszelką cenę. Takie działania mogą wyzwolić u pracowników zachowania obronne. Jednak dla organizacji jako tworzącej będą to działania patologiczne, bo wymierzone w samą organizację i jej członków. Kultura organizacyjna sama w sobie powinna usprawniać komunikację, ułatwiać szybkie podejmowanie decyzji. Dzięki temu że pracownicy wiedzą jakie zachowania są pożądane nie trzeba sprawować nad nimi tak silnej kontroli. Dzięki obecności kultury organizacyjnej można stwierdzić, że to pracownicy są częściowo kształtowani przez warunki panujące w organizacji [4, s. 142]. Z całą pewnością można stwierdzić, że warunki panujące w organizacji, decydują o zachowaniu człowieka

funkcjonującego w niej. Trzeba jednak pamiętać też, że w dobie istnienia wielkich korporacji często jest tak, że przestają się liczyć indywidualne cechy pracowników, a oni sami są traktowani jako jeden z wielu środków produkcji. I niestety nawet jeżeli pracownikowi nie podoba się polityka wewnętrzna panująca w firmie, często jest tak, że swoje frustracje przeżywa w samotności [4, s. 143].

Zatem z całą pewnością można stwierdzić, że pewne elementy kultury organizacyjnej mogą silnie determinować zachowania członków organizacji jednocześnie prowadzić do wystąpienia negatywnych zachowań. Pierwszym z takich determinantów mogą być założenia dotyczące stosunków międzyludzkich. W czasie budowania wizji jak powinna wyglądać organizacja tworzą się pewne założenia. Dotyczą one między innymi wyobrażeń, jakie relacje powinny panować pomiędzy pracownikami. Wiadomo, że zdecydowanie lepiej pracuje się w zespole, którym panuje atmosfera wzajemnej akceptacji i szacunku. W przedsiębiorstwach, gdzie wychodzi się z założenia, że konflikt jest czymś złym, niekorzystnym dla firmy, bardzo często osiągane są lepsze rezultaty i wyniki końcowe. Jednak dużo zależy od szefa firmy. Najczęściej to on jest osobą decydującą jak ostatecznie organizacja ma wyglądać, jakie normy i wartości przyjąć. Można w skrócie powiedzieć, że to on tworzy kulturę organizacyjną.

Jednak często z powodu tego, że wpływ szefa na całą organizację jest tak duży może dojść do sytuacji, że np. zmienne nastroje szefa, zmiana jego założeń co do wyglądu czy działania firmy tworzą zmienny charakter kultury organizacyjnej. Przykładem książkowym M. Łaszczaka „patologie w organizacji” może być sytuacja, że w zależności od upodobań i nastrojów osoby decydującej w firmie raz ceni się koleżeństwo i współpracę, by za chwilę pożądanym stało się donosicielstwo. M. Łaszczak opisuje rywalizację jako jeden z najsilniejszych czynników prowadzących do osłabienia organizacji. Okazuje się, że aby człowiek pracował jak najwydajniej, powinien czuć się bezpieczny. Zatem przekonanie, że poczucie zagrożenia generuje same korzyści jest jak najbardziej błędne. W związku z tym, że w kulturze organizacyjnej tworzy się obraz tego jak ma wyglądać działanie przedsiębiorstwa, definiuje się jak ma wyglądać jego istnienie na rynku, to co nie pasuje z jakichś względów do tych wyobrażeń jest odrzucane, często wręcz spychane na margines. Tak właśnie powstają uprzedzenia, które mogą dotyczyć konkretnych osób lub grup funkcjonujących w szeregach organizacji. z kolei od uprzedzeń jest już bardzo blisko do dyskryminacji. Ogólnym rozrachunku takie zachowanie psuje dobrą atmosferę w miejscu pracy, prowadzi do niepotrzebnych konfliktów. Zachowania takie mogą się objawiać np. przerzucaniem odpowiedzialności na współ-

pracowników, wykorzystywaniem innych pracowników (w szczególności tych nowo przyjętych) a nawet mogą prowadzić do zgody na wszelkie szeroko pojmowane przejawy rasizmu. Można również w kontekście stosunków międzyludzkich stwierdzić, że skłóconym pracownikiem łatwiej jest kierować. Jednak napięta atmosfera i stres wpływają w ogólnym rozrachunku na pracowników negatywnie. Praca w niemiłej atmosferze, stresie prowadzi do eskalacji konfliktów, frustracji a w ostateczności do wybuchów agresji.

Kolejnym z elementów kultury organizacyjnej, który może mieć negatywne oddziaływanie są założenia dotyczące natury człowieka [4, s. 146]. Zazwyczaj w organizacjach istnieją pewne poglądy dotyczące natury człowieka, tego jak się zachowuje, jaki jest. W zależności od polityki wewnętrznej organizacji, może to być przekonanie, że np. pracownicy Są lojalni, świetnie zorganizowani, sprawnie wykonują powierzone zadania. Lub wprost przeciwnie-może istnieć przekonanie (nie zawsze sprawiedliwe) że pracownicy są np. leniwi migają się od wykonywania powierzonych im obowiązków. I tutaj właśnie pojawia się pewne niebezpieczeństwo. Otóż często pracownicy zachowują się tak, jak postrzegają ich przełożeni. Bo skoro szef twierdzi, że zespół jest leniwy, mało wydajny to po co się starać, skoro i tak opinia jest już ustalona. W tej sytuacji wyraźnie widać, że najlepszym motywatorem do dalszych starań są nagrody. Kara nie działa aż tak motywująco. Istnieje jednak zagrożenie dotyczące natury człowieka. Jeżeli pojawiają się uprzedzenia czy przesady to niekiedy grupa przyjmuje wroga postawę wobec innych grup. Grupa w środku staje się solidarna i spójna, ale wobec innych mogą pojawić się ataki. Grupy takie izolują się od otoczenia, przy okazji obwiniają o złe cechy czy działanie inne grupy (np. grupa twierdzi, że świetnie pracuje, ale inne grupy są mało wydajne). Często także powstają na tym tle stereotypy. W efekcie założenia dotyczące natury człowieka mogą być bardzo krzywdzące. Tak jak to zostało opisane w książce M. Łaszczyka „patologie w organizacji” patologiczne założenia sprzyjają powstawaniu tendencji do obwiniania ofiar o to, że stały się ofiarami. Funkcjonowanie takich ludzi w organizacji, gdzie stają się tzw. „kozłami ofiarnymi” może doprowadzić najpierw do wewnętrznego oporu, a później może pojawić się także chęć zemsty. Kolejnym elementem kultury, który w pewnym momencie może oddziaływać patologicznie może być postrzeganie otoczenia. W zależności od tego czy owo otoczenie postrzegane jest jako przyjazne, czy też wrogie formują się pewne postawy pracowników. Od dawna wiadomo, że w sytuacji, kiedy pracownikom wydaje się, że ze strony otoczenia coś im zagraża (nieważne czy są to odczucia obiektywne czy subiektywne) pojawiają się mechanizmy obronne. Członkowie zespołu jako organizacja staje się bardziej spójna, zwiększa się efektywność pracy, poprawiają się wyniki. Jednak wzrost spójności grupowej nie jest zjawiskiem całkowicie pozytywnym. U członków takiej grupy mogą pojawić się fobie, lęki - jako naturalna konsekwencja przekonania o istnieniu zagrożeń z zewnątrz. Zatem kultura organizacyjna może determinować określone rodzaje zachowań i wpływać na ich wyborów. Niestety nie zawsze dobrych.

Ostatnim elementem kultury organizacyjnej mogącym oddziaływać patologicznie są źródła prawdy i pewności [4, s. 455]. Każdy pracownik lubi mieć jasno i precyzyjnie sformułowane zasady. Pracownicy lubią elementy niezmiennicze. Często jest tak, że wprowadzenie nowości wywołuje u nich niepewność i strach. Dlatego też jeżeli już musi dojść do zmian w zasadach kultury organizacji powinny one być wprowadzane stopniowo, drogą ewolucji a nie nagłej rewolucji. W przypadku zbyt nagłego wprowadzenia zmian pracownicy zamiast pracować jak do tej pory, poddają się i szukają jedynie możliwości przetrwania.

2. HIERARCHIA W SUBKULTURZE WIĘZNIÓW I JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE W ORGANIZACJI

W literaturze penitencjarnej można spotkać się z określeniem popkultury więziennej jako drugiego życia więźniów (Wrona, Górski 1975) czy Cisek (2008 s. 347). Chcąc dokładniej przybliżyć subkulturę więźniów warto wiedzieć, że w zakładach karnych funkcjonują trzy typy nieformalnych grup. Najniżej w więziennej hierarchii stoją „cwele” (poszkodowani). Po środku hierarchii możemy wyróżnić niegrypsujących tzw. frajerzy, nieludzie. Na samym szczycie piramidy stoją tzw. grypsujący (git-ludzie). Grupa grypsujących porozumiewa się własnym językiem, który dla przeciętnego człowieka byłby niezrozumiały. Natomiast funkcjonariusze więzienni doskonale wiedzą co oznaczają pewne zwroty czy określenia, gdyż taka wiedza pozwala im sprawnie funkcjonować w tym środowisku i w razie konieczności stosować odpowiednie środki zapobiegawcze. Grupa grypsujących wykazuje też większy stopień zdemoralizowania nie przestrzegając norm współżycia. Grypsujący uważają się za grupę elitarną, uprzywilejowaną, wyraźnie lepszą od pozostałych. Opisując grupę grypsujących można stwierdzić, że wypracowała sobie ona swoisty system wartości. W ramach tego zestawu można wyróżnić wartości nadrzędne. Jest to przede wszystkim walka z prawem i reprezentującymi je instytucjami. W grupie grypsujących uznanie i podziw zdobywa atak bądź też próba podjęta w stronę przedstawiciela służby penitencjarnej. Często zachowania takie są do tego stopnia powodem do dumy, że sprawca planując czy też dokonując takiego ataku nie patrzy na konsekwencje swojego postępowania (np. nie boi się, że atak na funkcjonariusza będzie skutkował kolejną sprawą karną i przedłużeniem wyroku). Kolejną wartością nadrzędną reprezentowaną przez grypsujących jest honor i godność grypsera. Członkowie tej grupy w ramach przekonania o jej wyższości nad innymi, dla dobra grupy są w stanie zrezygnować ze swojego dobra. Ostatnim z nadrzędnych celów grupowych jest solidarność grupowa. Wszystkie reguły funkcjonowania grupy, zasady, normy, wartości grypsujący starają się chronić przed wydostaniem się poza kręgi grupy. W szczególności strzegą tych tajemnic przed funkcjonariuszami. Kolejnym przejawem jest solidarność bytowa. Polega ona na wzajemnej ochronie i pomocy pomiędzy członkami grupy. Przykładem może być sytuacja, w której dochodzi do ataku na jednego z grypsujących. W takim przypadku pozostali członkowie z pewnością opowiedzą się po jego stronie. Ostatnim przejawem takiej solidarności jest solidarność przestępcza. To właśnie w więziennych celach niejednokrotnie ujawniane są przez strażników próby planowania kolejnych przestępstw po wyjściu na wolność lub też próby przekazania tych planów dla swoich kompanów poza murami więzienia.

Grupa grypsująca jest grupą, którą można szeroko opisywać. Chcąc w skrócie opisać normy zachowania, które ich charakteryzują trzeba wymienić:

- czynności rytualne (sposób postępowania w określonych sytuacjach)
- komunikacja (określona gwara, np. gad-strażnik więzienny, cynkówka - kropka w okolicy oka), świadcząca o przynależności do grupy.
- grypserszy wzmacniają i podbudowują swoje ja (pogarda względem innych grup)
- dotyczące higieny (prace porządkowe są nieczyste, nie należy ich wykonywać; zlecane są niższym w hierarchii w zamian za dobra materialne.
- dotyczące postępowania względem funkcjonariuszy (wprowadzanie służb penitencjarnych celowo w błąd, aby osiągnąć zamierzone cele).

– dotyczące stosunku do ogólnie przyjętych norm (negatywny stosunek do obowiązków, pracy).

Inne grupy zazwyczaj muszą zostać niżej w hierarchii podlegając grupie grypsera. Jak stwierdzić, że osadzony funkcjonuje w subkulturze więziennej? Należy wnikliwie obserwować czy nie wystąpiły tatuaże, czy osadzeni nie posługują się specyficznym językiem (tzw. grypsera). Jednak z pewnością można stwierdzić, że w realiach polskich zakładów karnych z pewnością funkcjonuje drugie życie [5, s. 135].

Przykładem innych zachowań świadczących o wyraźnym istnieniu subkultury więziennej są autoagresje czy tatuaże. Zazwyczaj symbolika tych znaków jest prosta, może wiele powiedzieć o emocjach czy przeżyciach posiadacza. Zatem podsumowując subkultura więźniów posiada specjalne kody, znaki, gwarę, które są specjalnie uproszczonym, tajnym środkiem komunikacji językowej.

3. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Subkultura są czynnikiem powodującym konflikty – 85% respondentów potwierdza tę zależność. Więźniowie i strażnicy różnią się między sobą odmiennymi cechami i rolami. Każde z nich znajduje się w tym samym zakładzie w zupełnie innym celu.

Tab. 1 Subkultura a konflikty

| Subkultura a konflikty | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|--|------------------|---------|
| Subkultura to czynnik wywołujący konflikty | 85 | 85% |
| Subkultura to nie czynnik wywołujący konflikty | 15 | 15% |

Źródło: Opracowanie własne

W wielu zakładach karnych zezwala się na tworzenie się subkultur wśród więźniów. Metody przeciwdziałania im przynoszą negatywne skutki.

Tab. 2 Zezwalanie na istnienie subkultur jako czynnik korzystny dla organizacji

| Zezwalanie na istnienie subkultur jako czynnik korzystny dla organizacji | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|--|------------------|---------|
| Jest korzystne | 56 | 56% |
| Nie jest korzystne | 44 | 44% |

Źródło: Opracowanie własne

Zezwalanie na istnienie subkultur jako czynnik korzystny dla organizacji jest wyróżniany przez 56% badanych. Przeciwdziałanie tworzeniu się subkultur w zakładzie karnym nie jest możliwe. Strażnicy bardzo często przymykają oko na tego typu sytuacje, środowisko więzienne jest bardzo specyficzne, walka z tworzeniem się zorganizowanych grup nie jest tak naprawdę możliwa.

Tab. 3. Resocjalizacja w warunkach subkultur

| Resocjalizacja w warunkach subkultur | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|--------------------------------------|------------------|---------|
| Resocjalizacja jest prosta | 7 | 7% |
| Resocjalizacja nie jest prosta | 93 | 93% |

Źródło: Opracowanie własne

Resocjalizacja więźniów w warunkach istnienia subkultur nie jest zadaniem prostym – 93%. Współczesne zakłady karne, pomimo ich odpowiedniego zorganizowania posiadają zbyt małą ilość strażników. Nie jest możliwe przeciwdziałanie tworzeniu się subkultur w zakładach. Zamiast tego wszelkie działania ukierunkowane są na jak najpełniejsze zapewnienie ochrony więźniom, w tym uniemożliwienie im ucieczki z zakładu.

W organizacji przejawia się wiele różnych konfliktów. Stanowią one nieodłączną część życia i funkcjonowania grup społecznych. Więźniowie znacznie częściej reprezentują patologiczne wzorce zachowania, co zaostrza konflikty. Poniższa tabela ukazuje ich przyczyny.

Tab. 4 Konflikty w organizacji - przyczyny

| Konflikty w organizacji - przyczyny | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|-------------------------------------|------------------|---------|
| Brak zrozumienia | 9 | 9% |
| Inne potrzeby | 8 | 8% |
| Inna specyfika interesów | 20 | 20% |
| Różne przywileje, władza grup | 33 | 33% |
| Istnienie subkultur | 25 | 25% |
| Inne | 5 | 5% |

Źródło: Opracowanie własne

Do głównych przyczyn można zaliczyć:

- różne przywileje i władzę – 33%
- istnienie subkultur – 25%
- inną specyfikę interesów – 20%

W więzieniach występuje wiele negatywnych zjawisk. Wśród nich wyróżnić można: donosicielstwo, dyskryminację, uprzedzenia, rasizm, przemoc. W zakładach karnych przebywają w szczególności jednostki patologiczne, negatywnie wpływające na atmosferę, jak i możliwości resocjalizacji.

W więzieniach występują zjawiska:

- donosicielstwo – 30%
- przemoc – 25%
- uprzedzenia – 20%
- dyskryminacja – 13%
- rasizm – 7%
- inne – 5%

W sposobie komunikacji różnice obejmują odmienne:

- wartości i cele – 54%
- zastosowanie wyrażań językowych – 39%
- O odmienności subkultur (więźniowie – strażnicy) decydują:
 - sposób zachowania – 30%
 - gwara – 25%
 - znaki – 15%
 - kody – 13%

Powyżej wymienione czynniki wpływają na stosowane formy komunikacji, odróżniając grupę więźniów od grup strażników.

Wyróżnia się wiele przyczyn negatywnego stosunku więźniów do strażników. Duże znaczenie posiadają przypisane role obu grupom, każda z nich ma za zadanie realizować odmienne funkcje.

Tab. 5 Negatywny stosunek więźniów do strażników – przyczyny

| Negatywny stosunek więźniów do strażników – przyczyny | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|---|------------------|---------|
| Przypisane role | 32 | 32% |
| Wartości | 9 | 9% |
| Sposób zachowania | 4 | 4% |
| Kwestie nadzoru i kontroli | 10 | 10% |
| Walka z reprezentowanymi wartościami | 20 | 20% |
| Bunt przeciw systemowi | 22 | 22% |
| Inne | 3 | 3% |

Źródło: Opracowanie własne

Inne powody negatywnego stosunku dostrzec można u strażników. Wiązą się z poczuciem wyższości, jak i pełnionymi rolami.

Tab. 1 Negatywny stosunek strażników względem więźniów

| Negatywny stosunek strażników względem więźniów | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|---|------------------|---------|
| Zemsta | 6 | 6% |
| Pełniona rola | 35 | 35% |
| Poczucie wyższości | 30 | 30% |
| Realizacja zadań | 5 | 5% |
| Przyzwyczajenie do opozycji | 12 | 12% |
| Odmienność wartości | 7 | 7% |
| Inne | 5 | 5% |

Źródło: Opracowanie własne

Oddziaływanie ról na relacje dostrzega 92% badanych. Zarówno więźniowie, jak i strażnicy starają się własne role wypełniać jak najlepiej. Zaciekła walka prowadzona przez wiele lat destabilizuje środowisko. Ze względu na solidarność grup można mówić o grupowej nienawiści i agresji względem przeciwnych wartości.

Istnieją pewne konsekwencje odmienności pełnionych ról w relacji strażnicy – więźniowie. Zaliczyć można do nich agresję, przemoc, dezinformację, solidarność wpływającą na stosunek do członków odmiennej grupy.

Bardzo rzadko się zdarza, aby więźniowie bronili strażników – dostrzegło to tylko 13 respondentów. Wynika to z solidarności względem grupy, jak i negatywnych doświadczeń w ramach długoletniej relacji ze strażnikami.

Tab. 7. Przecistawianie się więźniów względem przemocy wobec strażników

| Przecistawianie się więźniów względem przemocy wobec strażników | Ilość odpowiedzi | Ilość % |
|---|------------------|---------|
| takie sytuacje się zdarzają | 13 | 13% |
| takie sytuacje się nie zdarzają | 87 | 87% |

Źródło: Opracowanie własne

Zdarzają się jednak przypadki, wskazujące, że więźniowie z różnych powodów decydują się na obronę strażnika. Najczęściej jest to spowodowane obawą przed sankcjami i karami.

Relacje pomiędzy strażnikami i więźniami kształtowane są przez wiele lat, możliwe jest, że tworzą się przyjaźnie, jak i relacje oparte na wzajemnej współpracy.

Możliwość poprawienia relacji pomiędzy więźniami i strażnikami dostrzega 9% badanych. Współczesne systemy zakładów karnych dużą uwagę przykładają do właściwego i humanitarnego traktowania więźniów. Podejmowanych jest wiele działań, mających na celu poprawić warunki w

Respondenci dostrzegają, że bardzo trudno jest poprawić relacje pomiędzy strażnikami i więźniami. Każda z grup posiada odmienne role, przeciwstawne do drugiej grupy. Wyróżnia je inny kontekst władzy oraz posłuszeństwa. Utrudniają to ponadto negatywne doświadczenia, jak i presje wynikające z przynależenia do danej grupy. Członkowie danych subkultur powinni postępować zgodnie z wyznaczonymi wzorcami. Oddalenie się od nich może zagrażać ich życiu.

PODSUMOWANIE

Ankietowani w 99% stwierdzili, że w środowisku więziennym istnieją dwie odmienne subkultury więźniów i strażników więziennych. Na podstawie przeprowadzonej ankiety a także z własnych obserwacji można jednoznacznie stwierdzić, że szereg specyficznych zachowań pociąga za sobą łańcuszek kolejnych. Responden-

ci w przeważającej większości stwierdzili również, że subkultury w więzieniu są czynnikiem powodującym konflikty. Więźniowie i strażnicy mają odmienne role. Każde z nich znajduje się w zakładzie w zupełnie innym celu. Warto również zauważyć, że niestety często więźniowie reprezentują patologiczne wzorce zachowań co tylko zaostrza konflikty.

Z badań przeprowadzonych wśród respondentów wynika, że bardzo często istnienie w organizacjach odrębnych tworów powoduje sytuacje konfliktowe. Jednocześnie warto wspomnieć, że przeciwdziałanie tworzeniu się subkultur w zakładzie karnym nie jest możliwe, ponieważ środowisko więziennicze jest bardzo specyficzne. Również odmienne role strażników i więźniów w znaczący sposób wpływają na relacje między nimi. Więźniowie przez konieczność respektowania pewnych zasad, swoją złość i agresję próbują wyładowywać na strażnikach. Z kolei to zaostrza konflikty pomiędzy obiema grupami. Z przeprowadzonych badań wynika, że odmienność ról w znaczący sposób wpływa na relacje strażnicy-więźniowie i co warto zauważyć nierzadko może prowadzić do zachowań patologicznych.

BIBLIOGRAFIA

- Albański L. „Wybrane zagadnienia z patologii społecznej”, Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze, Jelenia Góra, 2010
- Griffin R. „Podstawy zarządzania organizacjami” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
- Hofstede G.J. „kultury organizacyjne, PWE, Warszawa 2007
- Klincewicz Krzysztof Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW 2016
- Koźmiński A., Piotrowski W., „ Zarządzanie Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Łaszczak M. „Patologie w organizacji”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1999
- Sirko Stanisław Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy. Akademia Obrony Narodowej 2014

Negative impact subcultures the management organization

The article was discussed about the negative impact of subcultures on the management of the entire organization. In any organization between members of employee groups prevail designated accounts, internal rules of the organization .. The main purpose of this communication is to create a framework of organizational culture. In the literature you can find models of what can create relationships between employees. The article presents the organizational culture and shows its impact on the operation of the organization. It has also been described what determines their formation and how the existence of various subcultures can affect the whole organization. It was carried out case study analysis, and used research tool.

Autorzy:

dr inż. **Katarzyna Topolska** – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Instytut Logistyki, ktopolska@cils-consulting.pl
mgr **Diana Kierzek**

dr inż. **Mariusz Topolski** – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Instytut Logistyki, mtopolski@cils-consulting.pl