



KOMPETENCJE MORALNE W ZARZĄDZANIU I DOWODZENIU

dr hab. ANNA DRABAREK
Akademia Obrony Narodowej

Streszczenie

Autorka przedstawia w swoim artykule problem postrzegania wartości moralnych i wynikających z nich kompetencji moralnych, które są niezbędne zarówno w procesie zarządzania, jak i dowodzenia. Przedmiotem jej analizy jest między innymi proces odpowiedzialności człowieka, wynikający z faktu ekonomizacji ludzkiej egzystencji i traktowania ludzi jako tak zwanego kapitału ludzkiego. Wprawdzie precyzyjnie zaplanowana egzystencja człowieka nie toleruje przypadkowości, która nie sprzyja użyteczności, ale mimo to twórcy teorii zarządzania muszą liczyć się z tak zwanym czynnikiem humanistycznym. Bowiem ekonomia i zysk ufundowane są także na wartościach moralnych i zaufaniu. W artykule rozważa się różne strategie zarządzania, które muszą respektować wartości moralne w zarządzaniu i dowodzeniu, zwane często „emocjonalną logiką” mobilizującą do działania opartego na sprawiedliwym i rzetelnym traktowaniu zarówno pracowników, jak i pracodawców. Takie postawy menadżerów, dowódców i liderów budują kulturę organizacji.

Słowa kluczowe – kapitał ludzki, kompetencje moralne, strategie zarządzania i dowodzenia.

W artykule „Kompetencje moralne w zarządzaniu i dowodzeniu” przyjmuję hipotezę, iż w procesie zarządzania i dowodzenia jednostkami organizacyjnymi bardzo ważną rolę odgrywa poziom kompetencji moralnych, które można nazwać także umiejętnościami społecznymi koncentrującymi się na zachowaniu człowieka, jego postawach i relacjach interpersonalnych.

Niezmiernie ważną rolę odgrywa więc tu umiejętność oceniania i weryfikacji sytuacji problemowych w procesie zarządzania i dowodzenia, problem komunikowania się, dynamizm działania, kreatywność, zarządzanie czasem, odporność na stres. Kompetencje moralne można ćwiczyć i rozwijać, jest to jednak trudny i długotrwały proces zwany w literaturze przedmiotu samodoskonaleniem albo pracą nad sobą, proces który uczy także sztuki motywacji i asertywności.

Metodą, którą stosuję w tej pracy jest analiza problemu kompetencji moralnych w oparciu o literaturę przedmiotu. W związku z tym wykorzystuję metodę hermeneutyczną i fenomenologiczną, stosuję także metodę jakościowego opisu modeli postępowania w relacjach interpersonalnych determinowanych zjawiskami ekonomiczno-rynko-

wymi. Odwołuję się do różnych strategii obejmujących zarówno analizę celów, misji, środowiska, jak również analizę zdolności, na podstawie których stosując odpowiedni system wartości jako podstawę kompetencji moralnych, można będzie osiągnąć pozytywny rezultat w zarządzaniu i dowodzeniu.

Pisząc zatem o filozofii moralnej w zarządzaniu i dowodzeniu jestem przekonana, że wartości moralne i wynikające z nich kompetencje moralne stanowią swoistą „emocjonalną logikę” determinującą sposób zarządzania i dowodzenia. Stwierdzam, że antycypowanie i projektowanie działania danej osoby, czy grupy osób w oparciu o zarejestrowane postawy nie jest bezwzględnie jednoznaczne, ponieważ badania empiryczne często pokazują wielowymiarowość ludzkich postaw. Analizie poddaję także problem perswazji oraz teorie, w których badane są zmiany postaw poprzez wywieranie wpływu przez lidera, szefa czy dowódcę na podwładnych, w celu wygenerowania efektywnego działania.

Próbując dokonać syntezy opisanych relacji interpersonalnych w kontekście kompetencji mo-

ralnych, przeprowadzam także falsyfikację przedstawionych w literaturze przedmiotu tez.

Czy ekonomia służy ludzkiemu życiu, czy to ludzkie życie zostało podporządkowane ekonomicznemu nakazowi wzrostu wartości. Ten dylemat stara się analizować wielu ekonomistów, socjologów i etyków.

Koncepcja ekonomii człowieka, zwana dzisiaj zarządzaniem kapitałem ludzkim, została stworzona na początku XX wieku, w 1911 roku, przez austriackiego filozofa społecznego i socjologa finansów R.Goldscheida, jednego z założycieli Niemieckiego Towarzystwa Socjologicznego. W swojej teorii dokonał on kompleksowej kalkulacji warunków produkcji i reprodukcji ludzkiego życia oraz administrowania tymi warunkami. Jego zdaniem, środki zużyte na wychowanie i wykształcenie oraz utrzymanie ludzi należy zestawić ze skapitalizowanymi wartościami czystego dochodu, które zostały osiągnięte przy pomocy siły roboczej. Celem tego całościowego rachunku ekonomii człowieka było osiągnięcie możliwie najwyższej wartości dodanej, czyli maksymalizację skuteczności przy minimalizacji kosztów.

Po II wojnie światowej twórcy teorii kapitału ludzkiego T.W. Schultz i G.S. Becker kontynuowali częściowo postulat Goldscheida, skłaniający do „inwestowania w ludzi”¹. Teoria kapitału ludzkiego zrywa, między innymi, ze sposobem zarządzania poprzez dyrektywy gospodarki planowej, wprowadzając w to miejsce spontaniczną regulację rynkową, czyli niewidzialną rękę rynku. Rynek w teorii kapitału ludzkiego jest traktowany jako niedające się oszukać medium sterujące zarówno podwyższaniem indywidualnej jakości życia, jak i zbiorowego dobrobytu.

„Choć klasyczne prace teoretyków kapitału ludzkiego napisane zostały już kilka dziesięcioleci temu, to znaczenie tej koncepcji dziś raczej wzrosło. Stowarzyszenie Języka Niemieckiego wybrało *kapitał ludzki na najgorsze słowo roku 2004*, aby w ten sposób skrytykować rozpowszechnianie tego słowa w języku mediów i polityki, ale także w komunikacji codziennej oraz napiętnować wyrażane w nim narastające zekonomizowanie wszystkich kontekstów życia człowieka”².

W myśl teorii kapitału ludzkiego, każda osoba jest zajęta gromadzeniem środków, które służą re-

alizacji konkurencyjnych celów, bowiem życiem człowieka rządzi podaż i popyt. Budzący wątpliwości termin – kapitał ludzki ma szerokie konotacje. Oznacza on zarówno zdolności i umiejętności człowieka, ale także jego stan zdrowia, wygląd zewnętrzny, prestiż społeczny. W skład kapitału ludzkiego wchodzi dwa podstawowe składniki: wrodzone, czyli, cielesno-genetyczne, oraz nabyte, czyli, wyuczone umiejętności i kompetencje, w które należy odpowiednio inwestować poprzez stymulatory, takie jak: wyżywienie, wychowanie, wykształcenie, ale także poprzez miłość, zaufanie i uwagę.

Kapitał ludzki jest więc zasobem wymagającym szczególnej uwagi i oczywiście inwestowania, by mógł się powiększać i doskonalić. Każde działanie człowieka z punktu widzenia potrzeby wzrostu kapitału ludzkiego musi być przemyślane i zaplanowane w oparciu o rachunek ekonomiczny. W życiu człowieka będącego kapitałem ludzkim nie ma miejsca na szaleństwo, spontaniczność i nieprzewidziane decyzje.

„Decyzje za czy przeciw małżeństwu, za czy przeciw dzieciom, za czy przeciw określonej drodze zawodowej są w tej teorii deszyfrowane i analizowane jako akty wyboru i struktury preferencji. Zgodnie z tą teorią mężczyźni lub kobiety biorą ślub, gdy wiążą z tym nadzieję na poprawienie swej sytuacji; rozwodzą się, gdy obiecują sobie po tym więcej pomyślności; również chęć posiadania dzieci wynika z kalkulacji ekonomicznej. Dzieci postrzegane są albo jako źródło psychicznej rozkoszy, albo przyszła siła robocza, która sama wypracuje dochód. (...) ambicje podejścia ekonomicznego w zakresie wyjaśniania zjawisk nie znają żadnych naturalnych granic i obejmują ogół ludzkich zachowań. Wszyscy ludzie postrzegani są tu jako autonomiczni przedsiębiorcy samych siebie, którzy odpowiedzialnie podejmują decyzje inwestycyjne i mają na celu wytworzenie wartości dodanej – ale ostatecznie są też odpowiedzialni za swoją potencjalną porażkę w społecznej walce konkurencyjnej, czy wręcz za swoją (przedwczesną) śmierć”³.

Ta precyzyjnie zaplanowana struktura społeczna i równie precyzyjnie zaplanowana egzystencja każdego podmiotu ludzkiego, od narodzin do śmierci, nie toleruje przypadkowości, bowiem

¹ T.Schulz, *In Menschen investieren. Die Ekonomik der Bevölkerungsqualität*, Tübingen 1986.

² T.Lemke, *Biopolityka*, Warszawa 2010, s. 125.

³ T. Lemke, *ibidem*, s. 126.

oparte na buchalterii „podejście ekonomiczne”⁴ do życia człowieka wymaga precyzji, która niepomniernie służy użyteczności.

Jednakże w rozważaniach na temat kondycji człowieka we współczesnym świecie istnieje dominująca tendencja, która wskazuje, że nawet przeliczalność i zysk są ufundowane na pozytywnych emocjach i zaufaniu, a świat wartości moralnych, często deprecjonowany przez rasowych łapaczy zysku, jest niezmiernie ważny w relacjach międzyludzkich, nawet tych dotyczących sfery ekonomii i zarządzania.

M. Weber, a potem F. Fukuyama twierdzili, że wyrwanie się człowieka z zależności od relacji pokrewieństwa otworzyło możliwość znacznie większej aktywności ekonomicznej, a tym samym postępu gospodarczego. Zaufanie uznawane jest za duszę handlu i wolnego rynku, a kredyt oparty na zaufaniu powinien zostać uznany za inną postać pieniądza. Handel wolnorynkowy może więc rozwijać się tylko wtedy, gdy istnieje wolność i bezpieczeństwo umów, a to może zaistnieć tylko wtedy, gdy rządzą zaufanie i sprawiedliwość⁵.

Istnieje nawet przekonanie, że stosunki rynkowe regulowane są, w wielu przypadkach, tylko na pozór umowami, ponieważ w rzeczywistości regulowane są przez tak zwane mechanizmy nieformalne. Dlatego wiele umów, a także wiele szczegółów umów opartych jest na zaufaniu i wiarygodności. Tym co czyni je wiążącymi, dla kogoś realizującego taką umowę, są oczekiwania długoterminowych, powtarzalnych interakcji oraz wpływ na reputację. Byłoby trudno jednak przenieść nieformalną zasadę współdziałania, która w pewnym sensie opiera się na swoistej lokalnej normie współdziałania, do innej społeczności o większej liczbie podmiotów wchodzących ze sobą w interakcje, mające na celu przynieść wszystkim uczestnikom owej interakcji zysk. Można więc powiedzieć, że większa ilość uczestników mogłaby zastosować taką normę jedynie w obrębie enklawy. Ludzie współpracujący w obrębie takiej enklawy mogliby wchodzić na przykład w skład większej korporacji, eksponując sieci relacji zaufania. Oczywiście osoba, która jest godna zaufania, gdy znajduje się w zasięgu swojej małej społeczności opartej na współpracy

i zaufaniu, może się okazać całkowicie niegodna zaufania, przebywając poza nią, w innej sytuacji i innym otoczeniu. Należy także dodać, iż małe grupy współpracujących ze sobą ludzi, którzy są nastawieni na określony cel i zysk, mogą być wrogo nastawione do nawiązywania relacji opartych na zaufaniu, które wychodzą poza granice owej grupy.

Niektórzy twierdzą, że zaufanie do rynku i współpracy w jego obrębie może być podobne do zaufania, jakie ludzie mają do prostych zjawisk naturalnych, a więc na przykład, że po nocy nastąpi dzień. Jest to bowiem proste przekonanie wynikające z indukcji⁶. Doświadczenie świata społecznego oparte na indukcji prowadzi do następującej analizy, którą dość precyzyjnie opisuje R. Hardin:

„Jeśli którykolwiek ze sprzedających na rynku sprzeniewierzy się mojemu przekonaniu, dokonam korekty określonych szczegółów mojego przekonania, poza tym jednak będę uważał każdego za pełnego dobrej woli, przynajmniej w takim sensie, że nie kieruje się złą wolą. Jeśli podzielam pogląd Adama Smitha, że większość sprzedawców najpewniej podziela mój interes (muszą oni bowiem służyć moim interesom, by służyć swoim własnym), mogę ich nawet uważać za aktywnie dobrych. Mogę tak czynić, ponieważ sprzedający konkurują zwykle ze sobą nawzajem i muszą dbać o swoją reputację oraz o budowanie ciągłej bazy klientów”⁷.

Dlatego dobro wspólne, dobro publiczne, które jest oparte na współdziałaniu w relacjach społecznych, instytucjonalnych, a nie tylko handlowych, jest przejawem własnego sprzężonego ze wspólnym, interesu, oraz opartej na zaufaniu i sprawiedliwości postawie moralnej. Takie współdziałanie wiąże się oczywiście z ryzykiem, jednakże w społeczeństwie opartym na dobrej woli, czyli zaufaniu i sprawiedliwości, korzyści przeważają nad ryzykiem. Stąd też bierze się przekonanie, że rynek, a także inne relacje interpersonalne mające w mniejszym lub większym stopniu charakter relacji wymiany zależą od ogólnego poziomu uczciwości. Stąd także bierze się ufność, że inni nas nie oszukają. Niektórzy ekonomiści twierdzą, iż ogólny poziom uczciwości stanowi właśnie dobro pu-

⁴ G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.

⁵ A. Pagden, *The Destruction of Trust and Its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-Century Naples*, [w:] D.Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, 1988, s. 137.

⁶ R. Hardin, *Zaufanie i społeczeństwo*, [w:] *Socjologia codzienności*, (red.) P.Sztompka, Kraków 2008, s. 541.

⁷ R. Hardin, *ibidem*, s. 541.

bliczne, które jest dobrowolnie dostarczane przez jednostki w rezultacie ich częściowych działań⁸.

A więc relacje ekonomiczne wymagają posiadania przez uczestników tych relacji kompetencji moralnych, które tworzą atmosferę uczciwości i dotrzymywania umów. Praktycznie rzecz biorąc wiele typów relacji, do których dochodzi w życiu społecznym wymaga i jest ułatwianych przez zaplecze wiarygodności, bowiem zachowania moralne są opłacalne, nawet w ekonomicznym tego słowa znaczeniu.

„(...) atmosfera wiarygodności sprawia, że nie tylko rynek, ale bardziej ogólnie także życie społeczne toczy się znacznie lepiej, niż gdyby takiej atmosfery nie było. Dlatego też życie w surowych warunkach getta lub w społeczeństwie, które rozdierane jest przez przemoc oraz zaciekle samolubstwo (...) utrudniane jest przez przezorny brak zaufania oraz katastrofalny brak instytucji umożliwiających realizowanie wspólnych przedsięwzięć (...). Wprowadzenie zaufania byłoby w takich warunkach bezcelowe. Zaistnienie konstruktywnej atmosfery wymaga wiarygodności, niełatwej do zbudowania jednostkom w całym społeczeństwie, które ją zniszczyło”⁹.

Sytuacja przerażającego braku zaufania i tym samym braku bezpieczeństwa, opisana w *Leviatanie* T.Hobbesa, a całkiem współcześnie pokazywana w newsach telewizyjnych z różnych miejsc świata, wskazuje na konieczność istnienia instytucji jako zabezpieczenia przed katastrofalnymi skutkami wchodzenia w kontakty z innymi ludźmi. Dopiero w sytuacji tego rodzaju asekuracji ludzie mogą podjąć ryzyko współdziałania, które być może zaowocuje odbudowaniem zaufania.

W literaturze przedmiotu zarządzanie najczęściej przedstawia się w tak zwanym ujęciu funkcjonalnym, a więc z punktu widzenia dających się wyróżnić i powtarzających się działań polegających na: planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu, kontrolowaniu i ocenianiu¹⁰. Oczywiście te funkcje są współzależne, jednakże funkcja planowania jest w tym układzie podstawowa. Realizacja tej funkcji wymaga od zarządzającego umiejętności antycypowania czynników mogących mieć wpływ na działanie organizacji oraz planowanie odpowiednich sposobów działania. Planowanie

działania musi więc być oparte na indukcyjnym pragmatyzmie, dlatego też wszelkiego rodzaju prognozowanie, programowanie czy też wizualizacja celów powinny uwzględniać pojawiające się w otoczeniu zagrożenia, szanse, wyzwania oraz potrzebę i możliwość współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz niej. Dlatego używa się terminologii militarnej w odniesieniu do zarządzania, nazywając je działaniem strategicznym, czy działaniem operacyjnym, ponieważ pragmatyzm wymaga w tym względzie skuteczności działania. I chociaż, jak wiadomo z praktyki postępowania wielu firm, rządów, korporacji, nie zawsze ta skuteczność w działaniu jest osiągnięta, to jednak militarne nazewnictwo dodatkowo mobilizuje do szczególnej staranności w postępowaniu.

Można powiedzieć, że na funkcję organizowania składa się wiele czynności przygotowujących do realizacji zaplanowanych celów i działań. Rolą kierownika, dyrektora, dowódcy, jednym słowem człowieka odpowiedzialnego za wykonanie zaplanowanych zadań, jest utworzenie takiej struktury organizacji, zarówno w ujęciu rzeczowym jak i czynnościowym, która gwarantowałaby zrealizowanie zaplanowanego działania.

Organizowanie instytucji polega zatem na utworzeniu z grupy ludzi oraz środków rzeczowych swoistej całości, która ma odpowiednio sformalizowaną strukturę. Składają się na nią: procedury i instrukcje, czyli sposoby wykonywania określonych zadań oraz wyposażenie w zasoby niezbędne do prowadzenia owych zadań. Zasoby, to przede wszystkim ludzie z odpowiednimi kwalifikacjami, informacje, finanse, sprzęt, energia.

Funkcja przewodzenia, która jest w tym kontekście najbardziej interesująca, to zbiór oddziaływań danej osoby, czy grupy osób, na zorganizowaną w odpowiednią strukturę całość, w taki sposób, aby wszystkie części tej struktury przyczyniły się w zaplanowanej dla nich procedurze, do osiągnięcia postawionego celu. Można to osiągnąć, wchodząc w specyficzne relacje interpersonalne oparte na skutecznym motywowaniu, komunikowaniu oraz stosowaniu różnych stylów i technik zarządzania.

Wszystkie te elementy organizacji stanowią swego rodzaju zwarty obszar, chociaż dzielą się w zależności od tego, czy określenie potrzeb organizacji stanowi pierwszy krok w działaniu, czy też powinien on być poprzedzony analizą środo-

⁸ K. Arrow, *The Limits of Organization*, New York, 1974, s. 78–79.

⁹ R. Hardin, *ibidem*, s. 546.

¹⁰ B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.

wiska, która może wykazać, że tego typu organizacja w danym środowisku może się okazać niepotrzebna.

Jak zatem formułuje się strategię i ją wdraża. Jak także kontroluje się to wdrażanie, czyli wyznacza nadrzędne ramy analizy różnych elementów procesu zarządzania strategicznego¹¹.

Proces formułowania strategii obejmuje sformułowanie misji, celów, analizę środowiska, analizę zdolności, na podstawie których decydujemy się na wybór odpowiedniej strategii.

Najogólniej rzecz ujmując, misja organizacji polega na uświadomieniu sobie, zarówno przez zarządzających jak i zarządzanych, czym się ona różni od innych organizacji. Misja określa cel i powód powstania organizacji, obejmuje jej filozofię oraz obraz, jaki chce ona sobą przedstawiać. Można także powiedzieć, iż misja identyfikuje najważniejsze potrzeby, jakie organizacja stara się zaspokoić.

Campbell i Tawadey¹², posługując się technikami wywiadu i analizy przypadków, zbadali ponad 100 firm z całego świata i przeanalizowali 75 sformułowań misji, i stwierdzili, że mówiąc o misji danej organizacji, ma się na uwadze przede wszystkim to dla czego i dla kogo jest tworzona, jakie produkty lub usługi będzie realizować, jaką posiada lokalizację, jakie technologie będzie wykorzystywać w swoim działaniu. Poza tym z misją organizacji czy firmy wiąże się także troska o przetrwanie, filozofia, samoświadomość, troska o obraz publiczny, troska o pracowników. Autorzy stwierdzają:

„(...) cel firmy mówi po co organizacja istnieje. Istnieje nie tylko dla swoich akcjonariuszy, ale również dla innych zainteresowanych grup: pracowników, klientów, dostawców itd., toteż musi określić swoje relacje z każdą z nich. Inspirująca misja może wciągnąć wszystkie grupy interesów, dając organizacji wsparcie z ich strony przy realizacji celów. Strategia wyraża ekonomiczne uzasadnienie działalności organizacji. Pomaga powiązać zachowania i decyzje z celem. (...) Standardy zachowań dotyczą postulowanego postępowania menedżerów i pracowników; opierają się nie tylko

na strategii, ale i na wartościach, za którymi się ona opowiada”¹³.

W kontekście rozważań na temat kompetencji moralnych w zarządzaniu i dowodzeniu to stwierdzenie staje się jeszcze jednym argumentem na rzecz potrzeby respektowania wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Campbell i Tawadey są przekonani, że wartości moralne odgrywają bardzo ważną rolę w organizacji i nazywają je „emocjonalną logiką”, która wspiera misję organizacji, a także determinuje styl i etykę zarządzania. Dlatego też silna misja powinna ściśle integrować cel, strategię, standardy zachowania i wartości.

W ramach tego opisu należy zastanowić się nad podstawowym znaczeniem pojęcia strategii. Wspominałam już wcześniej, iż zastosowanie analogii militarnej w odniesieniu do działalności gospodarczej po części miało tych, którzy ją stosują, mobilizować do szczególnej staranności w działaniu. Ale trzeba także zaznaczyć, że tego typu analogia wywołuje w nas konotacje związane z rywalizacją i przede wszystkim potrzebą odniesienia zwycięstwa, a więc chodzi tu o efektywność działania w warunkach strategicznych.

Proces strategiczny ma naturę poznawczą; jest to proces ludzki, dlatego też wymaga zaangażowania w działanie zmierzające do osiągnięcia celów.

R.D. Stacey¹⁴ doszedł na przykład do wniosku, że należy w zarządzaniu strategicznym połączyć ze sobą stabilność i niestabilność funkcjonowania organizacji za pomocą koncepcji zarządzania „zwykłego” i „nadzwyczajnego”, poprzez pokazanie perspektywy dla racjonalnego i inkrementalnego (wzrostowego) sposobu myślenia.

Z kolei H. Ansoff i E. McDonnell¹⁵ zaproponowali pojęcie zarządzania strategicznego, „przenosząc na wyższy poziom akumulowaną wiedzę racjonalnej szkoły myślenia o strategii, a zarazem zmierzając do uporania się z wpływem burzliwości środowiska na zdolność realistycznego planowania. (...) projektując poznawcze narzędzia planowania i wdrażania, mogące sprostać burzliwości środowiska dzięki wyrafinowanym metodom i technikom zarządzania. (...) Burzliwość środowiska skłania organizacje do uznania znaczenia, jakie zasoby ludzkie mają dla zdolności

¹³ Ibidem, s. 117–118.

¹⁴ R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London 1993.

¹⁵ H. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Hemel Hemstead, Prentice Hall International, 1990.

¹¹ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 116.

¹² A. Campbell, K. Tawadey, *Missions and Business Philosophy*, [w:] *Winning Employee Commitment*, Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1999.

konkurencyjnych organizacji. (...) burzliwość zajmuje centralne miejsce w procesie strategicznym. Stale podkreśla się poznawczą, a zatem ludzką naturę procesu strategicznego, na przykład centralne miejsce paradygmatów zarządzania, zagadnienie zarządzania zmianą, czy dynamiki organizacji¹⁶.

Burzliwość rozumiana jako dynamiczna i często niekontrolowana zmienność środowiska oraz rozpoznawanie przyszłości, to dwa najbardziej newralgiczne punkty w zarządzaniu strategicznym zasobami ludzkimi. Rozpoznawaniu przyszłości mogą służyć różne metody, wśród których na szczególną uwagę zasługuje metoda scenariuszowa. Polega ona na konstruowaniu różnych możliwych wariantów przyszłości w oparciu o wyznaczone parametry i sytuacje graniczne. Konstruuje się więc logiczny, przypuszczalny opis zdarzeń, które mogą zajść w organizacji oraz w jej otoczeniu. Taka taktyka przewidywania pozwala w miarę precyzyjnie określić właściwe cele i przygotować odpowiednią strategię działania, biorąc pod uwagę różne warianty, okoliczności i zwroty akcji, wynikające ze zmienności środowiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Tworząc na przykład scenariusze możliwych zdarzeń, przewiduje się rozwój sytuacji w otoczeniu i sporządza projekt odpowiedniej reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Z kolei scenariusze symulacyjne opracowywane są w odniesieniu do konkretnego problemu. Ustala się wtedy listę istotnych czynników wpływających na otoczenie, a tym samym na funkcjonowanie organizacji. Należy przy tym zaznaczyć, iż każdy czynnik posiada przypisany mu współczynnik ważności, zakres czasowy i obszar oddziaływania. Trzeba także wspomnieć o tak zwanych scenariuszach stanów otoczenia, które zawierają diagnozę potencjalnej siły wpływu czynników i procesów na daną organizację i, co ważne, szacują prawdopodobieństwo ich wystąpienia¹⁷.

Wprowadzając tak wielopoziomą metodę antycypacji w zarządzaniu, można w pewnym sensie eliminować jakiś stosunkowo niewielki procent ryzyka i zagrożeń, nie można jednak wyeliminować go całkowicie. Należy powiedzieć, iż obecność różnych zagrożeń jest nieuniknioną konsekwencją industrializacji i globalizacji.

Obserwowane obecnie zagrożenia są przede wszystkim złożone pod względem przyczyn. Bardzo trudno w takim razie przewidzieć możliwe scenariusze, które owe zagrożenia mogą wywołać, bo najczęściej są one nieprzewidywalne i ukryte, nieograniczone przez czas, miejsce oraz warstwę społeczną. Często zagrożenia i związane z nimi ryzyko są niewykrywalne za pomocą ludzkich zmysłów, ale są za to w większości przypadków rezultatem ludzkich decyzji. Powszechne zatem staje się przekonanie, że żyjemy w społeczeństwie ryzyka, w środowisku burzliwym, nieprzewidywalnym i dynamicznie zmieniającym się. Społeczeństwo ryzyka wywołuje często w ludziach panikę i bark poczucia bezpieczeństwa.

„Społeczeństwo ryzyka to społeczeństwo katastrof. Katastroficzny potencjał społeczeństwa ryzyka budzi nowe kierunki refleksji, dzięki którym innowacyjne technologie stają się przedmiotem rosnącej kontroli ze strony nauki, a także publicznej krytyki. Lecz mimo większego zaangażowania społecznego oraz poczucia odpowiedzialności wynikającego z refleksyjnej modernizacji, efekty uboczne pozostają w większości nieprzewidywalne i nieobliczalne(...) W wypadku nowych technologii, takich jak inżynieria genetyczna, naukowe procedury kontroli ryzyka oraz ochrony społeczeństwa przenoszą się z bezpiecznych laboratoriów do rzeczywistego świata. Kiedy społeczeństwo traktowane jest jak wielkie społeczne laboratorium, wypadki nie dość, że są nieprzewidywalne, to mogą także powodować poważne kryzysy instytucjonalne¹⁸.”

Społeczeństwo ryzyka można także określić jako społeczeństwo oparte na współzawodnictwie, bowiem wymusza ono na poszczególnych jednostkach, ale także organizacjach, zrzeszeniach i instytucjach mobilizację sił, po to by konkurować i zwyciężać w procesie generowania zysków. Zasady życia w warunkach ciągłego oczekiwania na sukces rodzą neurozy, które niszczą i automatyzują relacje interpersonalne. Wśród ludzi dążących do sukcesu poziom zaufania do tych, z którymi wchodzi w interakcje, jest mały i zwykle udawany, natomiast tacy ludzie bardzo często stają się liderami i dowódcami. To oni bowiem stosują w swoim postępowaniu tak zwaną strategię uzyskiwania zgo-

¹⁶ O. Lundy, A. Cowling, *ibidem*, s. 52–53.

¹⁷ Por. M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Lublin 2009, s. 24.

¹⁸ S. Ungar, *Panika moralna versus społeczeństwo ryzyka: konsekwencje zmian w sferze niepokojów społecznych*, [w:] *Socjologia codzienności*, P. Sztompka (red), Kraków 2008, s. 910.

dy, która skierowana jest na dobrowolną zmianę postawy u tego, na kogo wywierają wpływ, postawy która determinuje aktywność i działanie podlegającej wpływowi osoby.

Wiadomo, że postawa jest efektem wewnętrznych reakcji, na które składa się to, co człowiek myśli, czuje i zamierza zrobić. W jej skład wchodzi: aspekt poznawczy – czyli to, o czym dana osoba jest naprawdę przekonana; aspekt afektywny – to, w co osoba angażuje się całym sercem; oraz aspekt behawioralny – to, co dana osoba zamierza zrobić¹⁹.

Można taką sytuację nazwać predyspozycją do reakcji. Nie zawsze jednak postawy ludzi, na których lider, czy dowódca chce wywierać wpływ, są predykatorem działań, ponieważ przewidywanie danego działania w oparciu o zarejestrowaną postawę nie jest bezwzględnie jednoznaczne. Co raz częściej bowiem traktuje się postawy ludzi jako wielowymiarowe konstrukty, mimo że takie podejście komplikuje analizę zagadnienia perswazji²⁰. Można wymienić kilka teorii, które analizują problem zmiany postaw poprzez wywieranie wpływu.

Jest to na przykład „orientacja na warunkowanie i modelowanie”, w której zakłada się, że ludzie dążą do maksymalizowania zysków i minimalizowania kosztów. W takim przypadku perswazja może być skuteczna, gdy będący pod jej wpływem ludzie obserwują nagradzanie lub bezpośrednio doświadczają nagradzania za właściwe zachowanie i opinie. Do tej orientacji można więc zaliczyć teorię wymiany społecznej.

Innym przykładem jest „orientacja na komunikat i uczenie się”, w której najważniejsza jest treść perswazji, a jej trwały wpływ determinowany jest uwagą słuchacza, jak również zdolnością do zrozumienia i zapamiętywania treści tego, co mu zostało przekazane w formie komunikatu. Duże znaczenie odgrywa tutaj logika, którą określił, uporządkował i docenił już Arystoteles. Arystoteles jako uczeń Platona pogardzał demagogią, która doprowadziła demokratyczne Ateny do upadku. Bowiem demagogia stosowana przez mówców wprawdzie poruszała słuchaczy, ale lekceważyła prawdę balansując na granicy kłamstwa. Zdaniem Arystotelesa, środki retoryczne stosowane w celu okłamywania

i manipulowania słuchaczami są niedopuszczalne, jednakże: „Ich uczciwe wykorzystanie może przecież przynieść najwyższy pożytek, nieuczciwe natomiast – najbardziej zaszkodzić”²¹.

Według Arystotelesa, prawda jako moralnie stojąca wyżej i będąca bardziej wartościową niż kłamstwo powinna dominować w relacjach międzyludzkich. Ale zawsze znajdują się cyniczni przeciwnicy prawdy, którzy oszukują niewykształconych i nieumiejących logicznie rozumować słuchaczy, uczniów, podwładnych. Z rozważań Arystotelesa jasno więc wynika, że aby słuchacz, podwładny, pracownik mógł mieć zaufanie do mówcy, lidera, dowódcy, przywódcy, wykorzystującego magiczną moc słów w procesie zarządzania i dowodzenia, ów lider, przywódca musi posiadać kompetencje moralne. Bowiem mówcy, którzy lekceważą sztukę retoryki, mogą winić tylko siebie, kiedy ich słuchacze decydują się wybrać kłamstwo zamiast prawdy. Dostępne środki perswazji, zdaniem Stagiryty, opierają się na trzech rodzajach dowodów: logicznym – *logos*, etycznym – *etos*, oraz emocjonalnym – *patos*. Dowód logiczny wyprowadza się z argumentacji, dowód etyczny ujawnia charakter mówcy, natomiast dowód emocjonalny pokazuje reakcję słuchaczy na mowę.

Zdaniem Arystotelesa, należy skoncentrować się na dwóch formach dowodu logicznego: entymematach (przesłankach domyślnych) i przykładach, gdzie entymemat „stanowi najwyższą formę uwierzytelniania”²².

Nie wystarczy jednak, aby przemowa, komunikat słowny, wydawanie rozkazu, polecenie służbowe zawierało tylko prawdopodobne argumenty, bowiem ten, kto przemawia, powinien wzbudzać zaufanie i wydawać się wiarygodny. Przecież bez względu na to, jakiego języka używa mówca czy rozkazodawca, nie powie on nic innego niż to, co może powiedzieć ze względu na swoją inteligencję, swój charakter i swoją dobrą wolę. Słuchacze, podwładni zazwyczaj postrzegają mowę, szefa, lidera jako autorytet, ze względu na jego inteligencję, wiedzę i kompetencje oraz ze względu na jego charakter mierzony poziomem zaufania.

Oczywiście skuteczny mówca, ale także skuteczny szef musi wiedzieć, jak wywołać różne emocje w odbiorcy, czy podwładnym. Są to podstawowe emocje oraz ich przeciwstawne odpo-

¹⁹ E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003, s. 206.

²⁰ J. Cacioppo, *Attitudes and Evaluative Space: Beyond Bipolar Conceptualizations and Measures*, New York 1995.

²¹ Arystoteles, *Retoryka*, [w:] *Dzieła wszystkie*, t. 6, Warszawa 2002, s. 305.

²² Arystoteles, *Retoryka*, s. 304.

wiedniki, takie jak: gniew – łagodność, miłość, przyjaźń – nienawiść, lęk – poczucie bezpieczeństwa, wstyd – bezwstyd, irytacja – litość i podziw – zazdrość²³.

Spróbujmy te emocje dokładniej opisać, wykorzystując opis psychologiczny zaproponowany przez E. Griffina, który gdy omawia gniew w opozycji do łagodności pisze następująco:

„Omówienie gniewu przez Arystotelesa było wczesną wersją hipotezy Freuda na temat frustracji i agresji. Ludzie odczuwają gniew, kiedy ich próby spełnienia potrzeb spaliły na panewce. Samo przypomnienie interpersonalnych nieporozumień wywołuje w nich silną irytację. Napomknienie o tym, że winowajca odczuwa skruchę, zasługuje na pochwałę lub posiada ogromną władzę, powoduje, że słuchacze natychmiast się uspokajają”²⁴.

W opisie miłości i przyjaźni przeciwstawianej nienawiści, Griffin stwierdza, że:

„Arystoteles podobnie jak dzisiejsi badacze powabu, uznawał podobieństwo za podstawowy warunek wzajemnej bliskości. Mówca (lider) powinien wskazywać wspólne cele, doświadczenie, postawy i pragnienia. Gdy brak pozytywnych motywacji, można się posłużyć figurą wspólnego wroga, by osiągnąć solidarność”²⁵.

Z kolei w psychologicznym opisie lęku w opozycji do poczucia bezpieczeństwa, Griffin podkreśla, że:

„Poczucie lęku jest wynikiem wyobrażenia sobie potencjalnej katastrofy. Mówca (lider) przedstawia barwny obraz tragedii, ukazując jej prawdopodobieństwo. Poczucie bezpieczeństwa może zaś zbudować, opisując ją jako odległą”²⁶.

Pozostałe emocje Griffin opisuje następująco:

Wstyd kontra bezwstyd pojawia się wtedy, gdy czujemy się zażenowani lub winni, kiedy jakaś strata powstała w wyniku naszych własnych słabości lub przewinień. Uczucie to jest szczególnie silne, kiedy mówca (lider) wylicza nasze porażki w obecności krewnych, przyjaciół, czy osób, które podziwiamy. Irytacja w kontrze do litości jest wynikiem powszechnego odczuwania przez wszystkich wewnętrznego poczucia sprawiedliwości. Dlatego łatwo jest wywołać bunt przeciw niesprawiedliwości, arbitralnie stosując przemoc wobec bezbronnych osób. Natomiast podziw w opozycji

do zazdrości generuje sytuację, w której ludzie podziwiają siłę moralną, władzę, bogactwo i piękno. Na przykład pokazanie i udowodnienie, że dana jednostka zdobyła dobra życiowe w wyniku ciężkiej pracy, a nie tylko dzięki łutowi szczęścia, zwiększa podziw dla niej²⁷.

Lider, przywódca, który jest dobrym mówcą, nie może zapomnieć o inwencji twórczej, bowiem w sytuacjach wywierania wpływu na podwładnych musi on sięgać zarówno do specjalistycznej wiedzy na konkretny temat, ale także odwoływać się do ogólnych sposobów myślenia. Arystoteles, rasowy racjonalista, przedstawiał rozum jako magazyn informacji, w którym zgromadzone są gotowe argumenty – *topoi* (toposy), czy mówiąc wprost tematy, które można w każdej chwili użyć w dyskusji, albo przemówieniu. W tych szczególnych miejscach mówca poluje na argumenty, podobnie jak myśliwy poluje na dzikie ptactwo²⁸.

Zarówno w mówieniu jak i w działaniu należy unikać zbyt złożonych schematów organizacyjnych. Powinny one zatem składać się z trzech części: konieczności przedstawienia stanu rzeczy, udowodnienia, że jest tak jak to przedstawiamy, oraz ewaluacji tego stanu z propozycją ewentualnej korekty. Trudno jest wpływać na odbiorcę, jeśli przekaz mający zmienić jego postawę, czy sposób wartościowania wydaje się sztuczny, odgrywany i zafałszowany, bowiem naturalność ma największą siłę perswazji, a sztuczność najmniejszą. Zatem wszelka forma prezentacji, która zwraca uwagę na samą siebie i przez to odciąga widzów, słuchaczy, podwładnych od tego, co w owym przekazie było najważniejsze, traci moc oddziaływania i wywierania wpływu. Wszelki przerost formy nad treścią nie służy skuteczności w zarządzaniu i dowodzeniu.

W jaki sposób wywieranie wpływu przez lidera, szefa dowódcę na podwładnych może zapoczątkować efektywnym działaniem. Oprócz omówionych umiejętności wywierania wpływu musi on posiadać umiejętność planowania działania swoich pracowników. A przecież wiadomo, że planowanie nie jest aktem jednorazowym, ale wielostopniowym procesem, który jest nieustannie kontynuowany. Planowanie, to bowiem długookresowy i ciągły proces przetwarzania ryzyka i systematycznego podejmowania decyzji. Lider,

²³ E. Griffin, *ibidem*, s. 310.

²⁴ E. Griffin, *ibidem*, s. 310.

²⁵ E. Griffin, *ibidem*, s. 310.

²⁶ E. Griffin, *ibidem*, s. 311.

²⁷ E. Griffin, *ibidem*, s. 311.

²⁸ L. Cooper, *Introduction*, [w:] *The Rhetoric of Aristotle*, New York, 1932.

dowódca powinien posiadać zadowalającą i możliwą do zastosowania wiedzę na temat kształtowania się czynników determinujących proces podejmowania decyzji i planowanego działania.

Skuteczne ustalanie celów działania jest często utrudniane, opóźniane i destabilizowane przez przeszkody i bariery. Są nimi przede wszystkim niewłaściwe cele, które są albo błędnie określone, albo nieosiągalne. Sytuację nieznosną stwarza także brak spójności między celami, albo ich aporetyczność, czyli sprzeczność i wzajemne wykluczanie się.

Niewłaściwe z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi jest także wywieranie presji zarządzających na osiąganie wyników krótkookresowych, kosztem wyników długookresowych, które w wielu przypadkach decydują o rozwoju i trwaniu organizacji.

Funkcjonowanie organizacji w społeczeństwie ryzyka jest także determinowane przez dynamiczne, złożone, wielowarstwowe i niejednorodne otoczenie, które generuje szybkie zmiany, często stymulowane przez techniczne innowacje oraz intensywną konkurencję. W społeczeństwie ryzyka liczy się przede wszystkim brawurowa, szalona konkurencyjność i dążenie do zwycięstwa. Takie postawy obserwowane zwłaszcza wśród zarządzających, mogą utrudniać organizacji właściwą ocenę przyszłych możliwości i zagrożeń.

Zdarza się jednak często, że wśród kadry zarządzającej lub kierowniczej pojawia się niechęć i świadome unikanie określania celów. Postawa zachowawcza i pasywna też jest zgubna dla organizacji. Taka pasywna, bierna postawa może być dodatkowo motywowana niechęcią do wszelkich zmian, które zakłócają rutynowy porządek i dające poczucie bezpieczeństwa przyzwyczajenia. Opór wobec zmian jest więc także oporem wobec planowania, gdyż z samej istoty planowania wynikają przecież zmiany.

Można rzec, iż swobodę działania zarówno zarządzających, jak i podwładnych ogranicza także niedobór zasobów zarówno materialnych, jak i ludzkich, restrykcje polityki rządu, źle stanowiące prawo oraz drapieżna i nieuczciwa konkurencja.

P.F. Drucker²⁹, w swojej książce o zarządzaniu w XXI wieku, pisze, że żyjemy w okresie głębokich przemian we wszystkich obszarach życia. Za-

kres, siła i dynamika owych zmian nigdy nie była tak ogromna jak obecnie. Ci, którzy rozumieją powagę tej sytuacji i odpowiednio na nią reagują, zostaną liderami i będą dominować w przyszłości. A ci, którzy zwlekają z działaniami i czekają aż wyzwania staną się naprawdę istotne i będą wymagały konkretnych decyzji, zostaną w tyle. Konsekwencją tej opieszałości i krótkowzroczności będą ogromne straty, które trudno będzie nadrobić. Te nowe wyzwania nie dotyczą jedynie sfery biznesu i gospodarki, ale także na przykład organizacji *non profit*. W minionym XX wieku najbardziej dynamicznie rozwijały się: sektor administracji publicznej, służba zdrowia, edukacja i sfera bezpieczeństwa. Podobne tendencje występują także w XXI wieku.

W procesie zarządzania podstawą do działań powinny być wartości i potrzeby, natomiast zysk w tym kontekście staje się sprawą wtórną, co nie oznacza, że mniej istotną.

Szczególnie ważną rolę we współczesnych organizacjach odgrywa właściwie dobrana kadra kierownicza, umiejąca adaptować się do zmian otoczenia, a nawet wyprzedzająca owe zmiany. Profesjonalna kadra kierownicza musi posiadać właściwe przygotowanie, co wiąże się z szerokimi kompetencjami zawodowymi oraz z kompetencjami moralnymi. Oczywiście nabyte umiejętności mogą ulegać dezaktualizacji, dlatego ich uzupełnianie zgodnie z wymaganiami, jakie stawia również modyfikowana strategia działania, muszą być permanentnie aktualizowane i doskonalone.

Organizacja zatrudnia ludzi, aby uzyskali w niej efekty określonego rodzaju i na określonym poziomie. Oczekiwania organizacji mogą, lecz nie muszą być spełnione, a bardzo często pojawiają się tak zwane efekty suboptymalne, czyli porażki i niewypełnione zobowiązania. Powodem tego może być niezadowalający poziom wykonywanej pracy zarówno przez zarządzających, jak i przez zarządzanych. Brak kompetencji i odpowiedniej motywacji do pracy, to powody podstawowe, ale także brak punktualności, lekceważenie poleceń kierownictwa, indywidualny oraz zbiorowy opór wobec proponowanych zmian, strajki, odmowa pracy w godzinach nadliczbowych, to tylko niektóre przeszkody w osiąganiu zaplanowanych efektów. Ale owe niezadowalające efekty nie muszą być spowodowane winą zainteresowanych pracowników. Powodem mogą być także niewła-

²⁹ Por. P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 8–9.

ściwe szkolenia lub błędne decyzje w zakresie naboru pracowników.

Należy z całą mocą podkreślić, iż interesy i oczekiwania pracowników są kształtowane poprzez ich kompetencje moralne, czyli ich wyobrażenia o uczciwości i sprawiedliwości³⁰.

Wyobrażenia te są po części wnoszone do miejsca pracy przez pracowników, dlatego coraz większy nacisk kładzie się w organizacji na dobór pracowników mających odpowiednie poglądy na kwestie wartości moralnych. Jednakże postawa moralna pracownika może być także po części kształtowana przez organizację. Mogą to być między innymi informacje przekazywane kandydatowi w czasie zatrudniania go, opinie i zachowania jego kolegów, tradycje i zwyczaje miejsca pracy, rodzaje prowadzonych działań i struktury zarządzania, filozofia i kultura organizacji.

„Kierownictwo znajduje się często w sytuacji paradoksalnej, jest głęboko zaangażowane w kreowanie interesów pracowników, a jednocześnie może się przekonać, że krzyżują one jego własne plany. Wobec niezadowolających reakcji pracowników możliwe jest (...) zastosowanie sankcji karnych w rodzaju zwolnienia z pracy, albo wykorzystanie łagodniejszych, opartych na nakłanianiu metod doprowadzania zachowań do wymaganych standardów. Wielu menedżerów skłania się (...) do karnego podejścia do dyscypliny. Niesie ono jednak ze sobą ryzyko dalszych problemów. (...) Ogólniej mówiąc, może wzmocnić u pracowników poczucie nieuczciwości i niesprawiedliwości – zwłaszcza jeśli same działania dyscyplinujące są postrzegane jako arbitralne i niekonsekwentne. (...) Aby uniknąć potencjalnych negatywnych konsekwencji tego dylematu lub je ograniczyć, kierownictwo ma do dyspozycji trzy główne strategie. Może starać się oddziaływać na dominujące wyobrażenia o uczciwości i sprawiedliwości, tak aby lepiej odpowiadały potrzebom organizacji, może dostosować do nich reguły i procedury organizacji, może wreszcie zastosować procedury gwarantujące działania naprawcze (...) postrzegane jako uczciwe i sprawiedliwe”³¹.

W organizacjach i instytucjach, których liderzy zakładają ich wzrost oraz rozwój, poza prostymi sposobami motywacji stosowanymi wobec

zatrudnionych pracowników, należy sięgać po metody bardziej subtelne. Wyzwalają one w pracownikach to, co w nich najlepsze dla organizacji. Najważniejszą metodą jest kształtowanie kultury organizacji.

Kultura organizacji jest kreowana w oparciu o społeczną świadomość zatrudnionych. Utożsamia się ją z misją organizacji, jej prestiżem, a także z normami moralnymi, zwyczajami, stosunkiem do pracy, sposobem zarządzania, podziałem zysków. Można więc powiedzieć, iż kultura organizacji jest swoistym zbiorem przekonań i postaw zarządzających i zarządzanych wobec organizacji. Kultura stanowi integralną i zarazem podstawową część instytucji czy organizacji, ale na jej kształt wpływa w sposób znamieny kultura danego społeczeństwa.

Kulturę organizacji można rozpatrywać z subiektywnego punktu widzenia zatrudnionego w niej pracownika. Będzie ona wtedy generowała określony stan psychiczny pracownika, a tym samym jego określoną postawę wobec organizacji. Subiektywny aspekt kultury organizacji nie jest stały, *constans*, lecz jak każdy stan świadomości ulega zmianie razem z wartościami i czynnikami, które go powodują. Natomiast obiektywny aspekt kultury organizacji jest zjawiskiem trwalszym, nie ulega szybkiej dewaluacji i wychodzi poza bramy firmy, organizacji, czy instytucji. Tworzą go czynniki społeczne i organizacyjno-techniczne danej organizacji, ale także cechy osobowe i kompetencje zawodowe oraz moralne zatrudnionych pracowników. Oczywiście na obiektywny aspekt kultury organizacji wpływa także otoczenie, w którym ona działa.

Gdybyśmy chcieli sporządzić listę czynników społecznych determinujących kulturę organizacji, to przede wszystkim powinno się wymienić kulturę osobistą zatrudnionych, styl zarządzania pracownikami, stosunki interpersonalne, normy moralne i zwyczaje utrwalone w świadomości zatrudnionych.

Czym jest kultura osobista? Jest to niewątpliwie stosunek danej osoby do powierzonych jej przez organizację obowiązków. Wynika ona z norm moralnych takich jak rzetelność, lojalność, wiarygodność, ogłada, obycie, takt. Jest to postawa wobec codziennych zadań, oparta na odpowiedzialności, takcie, wiarygodności wobec współpracowników i przełożonych, kontrahentów i klientów. Kultura osobista oparta również na

³⁰ P. Armstrong, J.F.B. Goodman, J.D. Hyman, *Ideology and Shopfloor Relations*, London 1981.

³¹ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 329.

przestrzeganiu ładu i porządku oraz działaniu ze szczególną starannością.

Na kulturę organizacji niezmiernie ważny wpływ ma styl zarządzania, który jest sposobem sprawowania władzy w organizacji. Ten powtarzający się sposób przekazywania zadań, motywowania oraz oceny pracy pracowników wywiera wpływ na osobowość i sposób zachowania zatrudnionych. Jednakże pracownicy nie tylko podlegają stylowi zarządzania, czy dowodzenia, ale również oceniają go i wyrażają swój stosunek do niego. Dlatego im styl zarządzania jest bardziej skuteczny, ale także bliższy oczekiwaniom pracowników, tym większe jest ich zadowolenie z pracy. U większości zatrudnionych pracowników praca zaspokaja ich społeczną potrzebę wzajemnych kontaktów. Stąd też styl zarządzania akceptowany przez pracowników staje się niepomiarowo ważnym elementem kultury organizacji. To on bowiem wpływa na kształtowanie się relacji interpersonalnych w organizacji, które muszą być oparte na wzajemnej pomocy, życzliwości i wyrozumiałości, sprawiedliwej ocenie ze strony kierownictwa i współpracowników. Niezbędne więc jest przestrzeganie zasady, że pracownik jest podmiotem, a nie przedmiotem. Z tego też względu należy szanować jego godność, jego prawo do prywatności, nie można dowolnie nim manipulować. Bardzo ważną sprawą jest więc dostosowanie zadań do możliwości i kompetencji pracowników, gdyż to kształtuje pożądane normy zachowań i zmusza ich do odpowiedzialności za wykonywaną pracę.

Wspominałam już wcześniej, że pracownicy są najważniejszym i najcenniejszym kapitałem organizacji i instytucji. Każdy z zatrudnionych pracowników jest niepowtarzalną osobowością poprzez to, że posiada indywidualny poziom intelektualny, poziom empatii, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe. Posiada także swój indywidualny stosunek do realizowanych zadań i motywację do pracy. Nie ma dwóch takich samych pracowników, bowiem, najogólniej rzecz ujmując, różnią się oni między sobą kulturą osobistą i społeczną. Dlatego ludzie i tylko ludzie tworzą kulturę organizacji opartą na wartościach moralnych, przez co mogą ją rozwijać i wzbogacać albo niszczyć i defraudować.

Poziom interakcji, wzajemne oddziaływanie na siebie osób pracujących w jednej organizacji zależy od tego jak są oni postrzegani na zajmowanych przez siebie stanowiskach, co myślą o sobie

i innych z nimi pracujących, jak reagują na siebie emocjonalnie, jak się ze sobą porozumiewają, czy sobie pomagają i są wobec siebie życzliwi i przyjaźnie nastawieni.

Jeśli poziom interakcji dobrze służy zatrudnionym pracownikom, to wzmacnia ich „ego” oraz ich bezpieczeństwo egzystencjalne.

Interakcje w organizacji mogą także mieć negatywny i destrukcyjny charakter, może bowiem dochodzić do konfliktów, zazdrości i szkód. Oddziaływanie, w którym dominuje rywalizacja, pogon za własnym interesem, autorytarne narzucanie swojej woli innym nie służy wydajności pracy. Interakcje wzmacniające „ego” pracowników i ich bezpieczeństwo są wskaźnikami wysokiej kultury wykreowanej w organizacji.

Komunikacja interpersonalna, tak zwana komunikacja „twarzą w twarz”, jest tą formą kontaktowania się, które zaspokaja potrzeby człowieka nastawione na orientowanie się ogólne, typologiczne, sytuacyjne i projektujące. Dzięki komunikacji interpersonalnej ujawniane są osobiste poglądy, wartości i emocje, zawiązują się przyjaźnie, sympatie i antypatie. Czytelnym wskaźnikiem kultury komunikacji jest język używany przez pracowników organizacji. W języku bowiem odzwierciedla się specyfika i charakter organizacji oraz jej kondycja ekonomiczna. Skróty myślowe, hasła, krótkie zwroty, odzywki wskazują na atmosferę pracy, na styl komunikowania się i klimat komunikacji.

Wartości, zwłaszcza wartości moralne, wpływające na poziom kompetencji moralnych w zarządzaniu i dowodzeniu są także ujawniane poprzez styl komunikowania się, ale przede wszystkim są widoczne w wyborach i decyzjach dokonywanych przez pracowników, w ich zachowaniu i sposobie wypowiedzania się o szefach, miejscu pracy i współpracownikach. Wartości moralne powinny więc być w organizacji uznawane, odczuwane i przede wszystkim realizowane poprzez stosunek do miejsca pracy, realizowanych tam celów, poprzez rzetelność, gospodarność, oszczędność, pracowitość i lojalność.

Lojalność i dyskrecja wobec organizacji jest bardzo ważnym elementem kultury organizacji, która bez względu na wielkość i formę pracy posiada pewne tajemnice, cenne wartości, wzory osobowe, organizację pracy, o których nie należy publicznie mówić. Chodzi tu między innymi o sprawy osobiste pracowników, poziom płac itp. Jeśli lista zachowań, tajnych informacji uzyskuje

akceptację zatrudnionych i jest przez nich bezwzględnie przestrzegana, to staje się to również wskaźnikiem poziomu kultury organizacji.

Bardzo duży wpływ na kulturę organizacji oraz sposób jej funkcjonowania wywiera kierownictwo najwyższego szczebla, które ustala regulamin pracy, zakazy i nakazy obowiązujące pracowników, ogólne dyrektywy. Kierownictwo, poprzez właściwe zarządzanie, może wzmacniać pozytywne postawy oraz zachowania pracowników i eliminować negatywne. Czyni to najczęściej poprzez system wyróżnień, nagród, bonusów. Sprawiedliwe i profesjonalne ocenianie pracowników przez zarządzających podnosi wzrost zaufania do szefów i organizacji. Efektem tego jest zadowolenie z wykonywanej pracy z tymi ludźmi i w tym otoczeniu, a to gwarantuje poczucie bezpieczeństwa.

Bibliografia

- Ansoff H., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Hemel Hemstead, Prentice Hall International, 1990.
- Armstrong P., Goodman J.F.B., Hyman J.D., *Ideology and Shopfloor Relations*, London 1981.
- Arrow K., *The Limits of Organization*, New York 1974.
- Arystoteles, *Retoryka*, [w:] *Dziela wszystkie*, t. 6, Warszawa 2002.
- Becker G.S., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.
- Campbell A., Tawadey K., *Missions and Business Philosophy*, [w:] *Winning Employee Commitment*, Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1999.
- Cooper L., *Introduction*, [w:] *The Rhetoric of Aristotle*, New York, 1932.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003.
- Hardin R., *Zaufanie i społeczeństwo*, [w:] *Socjologia codzienności*, P. Sztompka, red., Kraków 2008.
- Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
- Lemke T., *Biopolityka*, Warszawa 2010.
- Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Lublin 2009.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Pagden A., *The Destruction of Trust and Its Economic Consequences in the Case of Eighteenth – Century Naples*, [w:] D. Gambetta, red., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford 1988.
- Schulz T., *In Menschen investieren. Die Ekonomik der Bevölkerungsqualität*, Tiibingen 1986.
- Stacey R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London 1993.
- Ungar S., *Panika moralna versus społeczeństwo ryzyka: konsekwencje zmian w sferze niepokojów społecznych*, [w:] *Socjologia codzienności*, P. Sztompka, red., Kraków 2008.
- Is economy at the service of human life, or has human life been subordinated to the

MORAL COMPETENCE IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP

Abstract

The article discusses the problem of moral competences in the processes of management and leadership. In contemporary theories of capital, every individual is concerned with the accumulation of means which may be used to achieve competing goals based on the supply and demand mechanism. Human life requires precise planning, however, to account not only for individual needs, but also those related to common good and public good. This makes it necessary for managers to display moral competences which introduce the categories of trust, responsibility and justice into interpersonal relationships.

Key words – Human capital, moral competence, strategy, management and leadership, common good, organizational culture

economic imperative of increasing in value? Many economists, sociologists and ethicists have endeavoured to analyse this dilemma.

The economy of human beings, a concept now referred to as human capital, was developed at the beginning of the 20th century, in 1911, by R. Goldscheid, an Austrian social philosopher and sociologist of finance, one of the founders of the German Sociological Society. In his theory, he presented a comprehensive calculation of the conditions of production and reproduction of human life, and the administration of these conditions. He claimed that the resources consumed in raising, educating and providing for human beings should be juxtaposed with the capitalised value of net profit obtained through labour. The goal of such overall economic calculus of human beings was to achieve the highest possible added value, i.e. maximum efficiency at minimum cost. After World War II, T. W. Schultz and G. S. Becker, authors of the theory of human capital, partly continued in the vein of Goldscheid's postulate of "investing in people"¹. The theory of human capital abandons the methodology of management through directives of planned economy, and replaces it with spontaneous market regulation, or the invisible hand of the market. In the human capital theory, the marketplace is treated as a medium which cannot be deceived, and which drives both improvement of the quality of individual life and the wellbeing of society as a whole.

"Though the classic works of human capital theory are already a few decades old, the significance of the concept has actually grown since it was formulated"². The Association for the German Language found *human capital* to be the worst word of the year 2004 – thus criticising the widespread use of the word in the language of media and politics, but also in everyday communication, and protesting against the increasing economisation of all contexts of human existence it reflects.

According to the human capital theory, every person is concerned with the accumulation of means which may be used to achieve competing goals, as human life is driven by supply and demand. The questionable term, human capital, has far-ranging connotations. It refers both to a person's skills and abilities, and to their health, appearance,

social prestige. Human capital includes two basic components: innate, or physical and genetic elements, and acquired, or learned skills and competences which should be invested in through such stimulators as: food, upbringing, education, and also love, trust and attention.

Thus, human capital is a resource which requires special attention and, naturally, investment, so that it can increase and improve. From the point of view of the need to increase human capital, every human action should be well-thought-out and planned based on economic calculation. In the life of a human being seen as human capital there is no room for folly, spontaneity or unforeseen decisions.

"According to this theory, decisions for or against marriage, for or against having children, or for or against a given career would be interpreted and analysed as functions of selective choices and preference structures. Thus, men and women marry if they believe this decision to be beneficial, and they file for divorce if this action promises an increase in well-being. Even the desire to have children follows an economic calculus. Children are seen either as a source of psychic pleasure or as future labour that will one day bring in money. (...) the claims of this theoretical perspective know no natural limits and extend across the totality of human behaviour. The "economic approach" (...) conceives of all people as autonomous managers of themselves, who make investment decisions relevant to themselves only and who aim for the production of surplus value. The flipside of this is that they are also responsible for their own failure in the face of social competition (...). Following the economic approach, diseases and (premature) death could be interpreted as the result of (wrong) investment decisions"³.

Such a precisely planned social structure and equally precisely planned existence of every human subject, from birth to death, tolerates no contingency, as the bookkeeper's "economic approach"⁴ to human life demands precision, which is at the service of effectiveness.

Nevertheless, in deliberations on the human condition in the contemporary world, there is a dominating tendency which shows that even countability and profit are founded on positive

¹ T. Schulz, *In Menschen investieren. Die Ökonomik der Bevölkerungsqualität*, Tübingen 1986.

² T. Lemke, *Biopolitics*, New York 2011, p. 110.

³ T. Lemke, *ibid.*, p. 110–111.

⁴ G.P. Becker, *The Economic Approach to Human Behaviour*, Chicago 1990.

emotions and trust, the world of moral values, often depreciated by keen profit-makers, is of utmost importance in interpersonal relationships, even those related to the sphere of economy and management.

M. Weber and F. Fukuyama claimed that man's emancipation from dependence on blood relationships offered opportunities for much more economic activity, and consequently for economic progress. Trust is considered to be the soul of trade and the free market, and credit based on trust should be considered another form of money. Free market trade can thus only develop when there is freedom and security of contract, and exists only when trust and justice prevail⁵.

Indeed, some believe that market relationships are often only apparently regulated by contract, and in fact by so-called informal mechanisms. That is why many contracts, and many of their detailed provisions, are based on trust and reliability. What makes them binding for the parties is the expectation of long-term cooperation, repeated interaction, and the impact on reputation. It would be difficult, however, to transfer the informal principle of cooperation, in a way based on a certain local standard of cooperation, to another community with a greater number of interacting entities, aimed at benefiting all participants. Thus, we could say a greater number of participants could only employ such standard within an enclave. People cooperating in such an enclave could, for example, be part of a larger corporation, benefiting from networks of the trust relationship. Naturally, a person who is trustworthy within their small community, based on cooperation and trust, may turn out to be entirely untrustworthy outside it, in a different situation and in different surroundings. It should also be added that small groups of cooperating people striving to achieve a particular goal and profit display a hostile attitude to the establishment of trust-based relationships outside of their group.

Some claim that confidence in the marketplace and cooperation within it may be compared to the confidence people have in simple natural phenomena – for example that a new day will rise when the night is over. Such simple conviction

results from induction⁶. The experience of the social world based on induction leads to the following analysis, quite precisely described by R. Hardin:

“If any trader in the marketplace betrays my trust, I will make corrections to the relevant details of my conviction, but apart from that, I will consider them to be acting in good faith, at least in the sense that they are not acting in bad faith. If I agree with Adam Smith, who believes most traders are likely to share my interests (for they must serve my interests to serve their own), I may even believe them to be actively good. I may do so because traders usually compete with one another and must take care of their reputation to build a sustainable base of customers”⁷.

Consequently, common good, *publico bono*, based on cooperation, not only in business but also in social, institutional relationships, is an indication of one's own interest coupled with common interest, and a moral attitude based on trust and justice. Such cooperation naturally involves a certain risk, but in a society founded on good will, i.e. trust and justice, the benefits outweigh the risks. And, thence, the conviction that the market, as well as other interpersonal relationships which are, to a greater or lesser extent, a relationship of exchange, depend on the general level of integrity. It is the source of our confidence that others will not betray our trust. Some economists say that such a general level of integrity is the very common good which is voluntarily supplied by individuals as a result of their particular actions⁸.

Thus, economic relationships require moral competences from their participants, to create an atmosphere of trust and fulfilled promises. In practice, many types of relationships established in social life require and are supported by credibility, since moral behaviour is profitable – even in the economic sense of the word.

“(…) an atmosphere of trust makes not only the market but, more generally, social life as a whole run more smoothly. Thus, life in the harsh conditions of a ghetto or a society torn apart by violence or fierce selfishness (...) is made more difficult by the apparent lack of trust and

⁵ A. Pagden, *The Destruction of Trust and Its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-Century Naples*, in: D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, 1988, p. 137.

⁶ R. Hardin, *Zaufanie i społeczeństwo [Trust in Society]*, in: *Socjologia codzienności*, (ed.) P. Sztompka, Krakow 2008, p.541.

⁷ R. Hardin, *ibid.*, p. 541.

⁸ K. Arrow, *The Limits of Organization*, New York, 1974, p. 78–79.

catastrophic nonexistence of institutions enabling the implementation of joint undertakings (...). The introduction of an atmosphere of trust in such conditions would be pointless. The existence of a constructive atmosphere requires credibility, which is very hard to build in a society which has destroyed it.”⁹

The situation of a horrifying lack of trust and, consequently, lack of safety, described in T. Hobbes’ *Leviathan*, which can nowadays be seen in television news reports from various parts of the world, demonstrates the need for institutions as a safeguard against the catastrophic consequences of engaging in contacts with other people. Only with such safeguards can people take the risk of cooperation, which may pay off with restored trust.

In literature on the subject, management is most often presented as the so-called functional approach, that is, from the point of view of activities which can be identified and repeated, namely: planning, organisation, leadership, control and evaluation¹⁰. All of these functions are interdependent, of course, but the planning function is the most basic. It requires the manager to be able to anticipate factors which may affect the functioning of the organisation, and to plan an appropriate response. Actions must, thus, be planned based on inductive pragmatism, and all forecasting, programming, or visualisation of goals should take into account the threats, opportunities, challenges and the need and possibility to cooperate both within and outside the organisation. This is why management is referred to in military terms – as strategic activities or operations, since pragmatism requires effectiveness. And even though, as can be seen from the practical behaviour of many companies, management boards and corporations, such effective performance is not always achieved, the military terminology is an additional motivation to employing special care and diligence.

We might say the organising function encompasses a number of preparations for the implementation of planned activities and goals. The role of a manager, director, leader, in short – any person responsible for the delivery of planned tasks - is to create such organisational structure, both in material and functional terms, as to guarantee the performance of planned activities.

⁹ R. Hardin, *ibid.*, p. 546.

¹⁰ B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warsaw 1999.

Thus, the organisation of an institution consists in turning a group of people and resources into a particular whole with a properly formalised structure. This includes: procedures and instructions, or the manner in which particular tasks are to be performed, and the resources necessary to perform them. Such resources include, first of all, people with appropriate qualifications, information, finances, equipment, and energy.

The leadership function, most interesting in this context, is a set of influences a particular person, or group of persons, exerts on a properly structured whole, so that all parts of that structure may contribute to the procedure designed for them, and achieve their objective. This may be accomplished through engagement in specific interpersonal relationships based on effective motivation, communication and employment of various styles and techniques of management.

All of these elements of an organisation represent a coherent area, even though they differ depending on whether the definition of its needs is the first step, or whether it needs to be preceded by an analysis of the environment which may show that such organisation might prove to be redundant in a particular environment.

How, then, is strategy defined and implemented? And how is implementation controlled, i.e. how is the overall framework delineated for the analysis of various elements in the process of strategic management?¹¹

The process of defining a strategy includes the definition of a mission, objectives, analysis of the environment and a capacity analysis, based on which an appropriate strategy can be employed. Most generally, the mission of an organisation consists in making both the managers and those managed realise what makes it differ it from other organisations. A mission statement defines the purpose and reason for which the organisation was formed, and includes its philosophy and the image it wants to represent. A mission statement may also be said to identify the most important needs an organisation intends to satisfy.

Using interview and case study techniques, Campbell and Tawadey¹² investigated more than

¹¹ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (Strategic Human Resource Management)*, Krakow 2000, p.116.

¹² A. Campbell, K. Tawadey, *Mission and Business Philosophy*, in: *Winning Employee Commitment*, Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1999.

100 companies worldwide and analysed 75 mission statements. They concluded that when talking about their mission, organisations mostly focus on why and for whom they have been formed, what products and services they will provide, where they are based, and what technologies they will use in their operations. In addition, the mission of an organisation or company is also related to the will to survive, corporate philosophy, self-awareness, public image, employees. The authors say:

“(...) a company’s goal is a statement of the reason of its existence. It exists not only for its shareholders, but also for all other stakeholders: employees, clients, suppliers, etc., and needs to define its relationship to each of them. An inspiring mission statement may procure the involvement of all interest groups, supporting the organisation in the achievement of its goals. The strategy expresses the economic reasons of its operations. It helps link behaviours and decisions to goals. (...) Codes of conduct refer to the postulated behaviour of managers and employees; they are based not only on the strategy, but on the values it endorses as well”¹³.

In the context of deliberations on moral competence in management and leadership, this claim is yet another argument for the need to respect values in the management of human resources. Campbell and Tawadey believe moral values play a very important role in any organisation, and call them “emotional logic”, supporting the mission of an organisation, determining the style and ethics in its management. Therefore, a strong mission statement should strictly integrate the goals, strategy, codes of conduct and values. Referring to this description, we should consider the basic meaning of the concept of strategy. I have already mentioned that the use of military analogies when referring to business activity was, in part, aimed at providing additional motivation for particular diligence. It should also be noted, however, that such analogy brings to mind connotations with rivalry, competition, and the will to win; it thus refers to effective action in strategic conditions.

The strategic process is a cognitive one; it is a human process, and therefore requires commitment to the achievement of goals. R.D. Stacey¹⁴ concludes that strategic management

should combine stability and instability in the functioning of an organisation through the concept of “ordinary” and “extraordinary” management, by providing a perspective for the rational and incremental way of thinking.

H. Ansoff and E. McDonnell¹⁵, in turn, have proposed a concept of strategic management, “moving to a higher level the accumulated knowledge of the rational school of thinking about strategy, while at the same time dealing with the influence of environmental turbulence on the capacity for realistic planning (...) designing cognitive tools of planning and implementation which can withstand environmental turbulence with the support of sophisticated methods and techniques. (...) Environmental turbulence makes organisations realise the significance of human resources for the organization’s competitive advantage (...) turbulence has a central role in the strategic process. The cognitive and, thus, human nature of the strategic process is constantly emphasised, as is the central position of the paradigms of management, change management, or organizational dynamics.”¹⁶

Turbulence, understood as a dynamic and the often uncontrolled changeability of the environment and anticipation of the future are the two most crucial points in the strategic management of human resources. The future can be anticipated using various methods, of which the most noteworthy is the scenario model. It consists in constructing various possible variants of the future based on pre-defined parameters and border situations. The result is a logical, likely description of events which may take place in the organisation and its surroundings. Such tactics of anticipation helps quite precisely define objectives and prepare a corresponding strategy, taking into account different variants, circumstances and developments resulting from the changeability of the environment both within and outside the organisation. For example, when creating scenarios of possible events, developments in the environment are forecast and the company’s appropriate response to changes in its surroundings is designed.

Simulation scenarios, in turn, are developed with reference to a particular problem. This

¹³ Ibid., p.117–118.

¹⁴ R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London 1993.

¹⁵ H. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Hemel Hemstead, Prentice Hall International, 1990.

¹⁶ O. Lundy, A. Cowling, *ibid.*, p.52–53.

involves a list of major factors affecting the environment and, thus, the functioning of the organisation. Every factor is assigned a priority level, temporal scope and impact area. So-called environmental status scenarios include a diagnosis of the potential impact of factors and processes on a particular organisation, and, importantly, assess the likelihood of their occurrence¹⁷.

By introducing such a multi-layered anticipation method in management, it is possible, in a sense, to eliminate a certain, rather small, percentage of risks and threats; they cannot be eliminated entirely, however. It should be added that the presence of various threats is the inevitable consequence of industrialisation and globalisation.

The threats seen today are very complex as far as their reasons are concerned, so it is very difficult to anticipate all possible scenarios by which they may be triggered. They are most often unpredictable and hidden, not limited in time, location or social stratum. Threats and risks are rarely detected by human senses – but are most often the result of human decisions. This contributes to the widespread belief that we are living in a risk society, a turbulent, unpredictable, and dynamically changing environment. A risk society often causes panic and insecurity.

“Risk society is a catastrophic society. The catastrophic potential of the risk society gives rise to a reflexive orientation, whereby new technologies are subject to increasing scientific scrutiny and public criticism. But, despite the greater public involvement and accountability implied by ‘reflexive modernisation’, side effects remain for the most part unpredictable and incalculable. (...) With new technologies, such as genetic engineering, the scientific procedures for monitoring risks and protecting the public shift from the security of the laboratory to the real world. As society is rendered into a social laboratory, accidents not only come as a surprise but also can provide a crash course in institutional failings”¹⁸.

The risk society may also be referred to as a society based on competition, as it forces individuals as well as organisations, associations and institutions to mobilise all forces to compete

and win in the process of generating profit. The demands of living in the constant expectation of success cause neuroses which destroy and automate interpersonal relationships. Amongst the people striving at success, the level of trust towards those they interact with is low, and often a mere pretence; such people, however, often become leaders and commanders. They are the ones who follow the so-called strategy of procured consent, aimed at achieving a voluntary change of attitude in those under their influence, an attitude which determines the activity of the influenced person.

Clearly, an attitude is a result of inner reactions, consisting in what a person thinks, feels and intends to do. It includes the cognitive aspect – referring to that which a person really believes; the affective aspect – what the person gives their heart to; and the behavioural aspect – what the person intends to do¹⁹.

Such a situation may be referred to as predisposition to response. Not always, however, are the attitudes of people a leader or commander wants to influence the predicate of action, as the prediction of a particular action based on the registered attitude is not entirely unequivocal. More and more often now, a person’s attitude is treated as a multidimensional construct, even though such an approach complicates the analysis of the issue of persuasion²⁰. There are several theories which analyse the problem of changing attitudes by influence.

One example is the “conditioning and modelling approach”, based on the presumption that people aim at maximisation of profit and minimisation of costs. In such a case, persuasion may be effective if the persuaded person observes or directly experiences rewards for the desired behaviours and opinions. This approach includes the social exchange theory.

Another example is the “communication and learning approach”, in which the most important is the content of persuasion, and its lasting influence is determined by the attention of the listener, and the ability to understand and remember the content of what has been communicated. An important role is played here by logic, already defined, ordered and appreciated by Aristotle. As

¹⁷ Cf. M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Lublin 2009, p. 24.

¹⁸ P. Ungar, *Moral panic versus the risk society: the implications of the changing sites of social anxiety*. *British Journal of Sociology* 59(2), 271–326.

¹⁹ E. Griffin, *A First Look at Communication Theory*, New York 2012, p.193.

²⁰ J. Cacioppo, *Attitudes and Evaluative Space: Beyond Bipolar Conceptualizations and Measures*, New York 1995.

a student of Plato, he despised demagoguery which had become the downfall of democratic Athens. While demagoguery employed by orators moved the listeners, it disregarded truth, balancing on the verge of falsehood. According to Aristotle, the rhetorical devices used to deceive and manipulate listeners are inadmissible, and yet: "A man can confer the greatest of benefits by the right use of these, and inflict the greatest of injuries by using them wrongly."²¹

According to Aristotle, truth, being morally superior and more valuable than falsehood, should dominate in interpersonal relationships. There will always be cynical opponents of truth who deceive uneducated listeners, students, subordinates who are not able to reason logically. Aristotle's deliberations clearly show, therefore, that for a listener, subordinate, or employee to be able to trust the speaker, leader, commander who uses the magical power of words in the process of management and leadership, such leader or commander must have moral competences. Speakers who ignore the art of rhetoric have only themselves to blame if their listeners choose falsehood over truth. The available devices of persuasion, the Stagirite believed, were based on three types of proof: logical – *logos*, ethical – *ethos*, and emotional – *pathos*. Logical proof is derived from argumentation, ethical proof reveals the character of the speaker, and emotional proof shows the listeners' reaction to the speech.

According to Aristotle, we should focus on two forms of logical proof: enthymemes (implicit premises) and examples, where the enthymeme is "the most effective of the modes of persuasion"²².

It is not sufficient, however, for a speech, verbal communication, command or official order to include only probable arguments, as the speaker should inspire confidence and appear reliable. No matter what language is used by the speaker or commander, they will not say anything other than what they are able to say considering their intelligence, character and good will. Listeners and subordinates usually perceive the speaker, boss, leader as an authority based on their intelligence, knowledge and competences, and based on their character measured with the level of trust.

Naturally, an effective speaker, but also an effective boss must know how to evoke various emotions in the listener or subordinate. These are basic emotions and their opposite counterparts, such as: anger – mildness; love, friendship – hatred; fear – confidence; shame – shamelessness; indignation – pity; admiration – envy²³.

Let us try to describe these emotions more precisely, using the psychological description proposed by E. Griffin who, discussing anger as opposed to gentleness, says that: "Aristotle's discussion of anger was an early version of Freud's frustration-aggression hypothesis. People feel angry when they are thwarted in their attempt to fulfil a need. Remind them of interpersonal slights, and they will become irate. Show them that the offender is sorry, deserves praise, or has great power, and the audience will calm down."²⁴

Describing love and friendship versus hatred, Griffin says that: "Consistent with present-day research on attraction, Aristotle considered similarity the key to mutual warmth. The speaker (leader) should point out common goals, experiences, attitudes, and desires. In the absence of these positive forces, a common enemy can be used to create solidarity."²⁵

In his psychological description of fear versus confidence, Griffin emphasises that: "Fear comes from a mental image of potential disaster. The speaker (leader) should paint a vivid word picture of the tragedy, showing that its occurrence is probable. Confidence can be built up by describing the danger as remote."²⁶

About the other emotions, Griffin says that shame versus shamelessness appears when we feel embarrassed or guilty, when damage has been caused as a result of our own weakness or fault. This feeling is particularly strong when the speaker (leader) enumerates our failures in the presence of our relatives, friends, or people we admire. Indignation versus pity is the result of our built-in sense of fairness. This is why it is easy to arouse a sense of injustice by describing an arbitrary use of power upon those who are helpless. Admiration versus envy generates a situation in which people admire moral virtue, power, wealth and beauty. By demonstrating that an individual has acquired

²¹ Aristotle, *Rhetoric*, trans. W. Rhys Roberts, The Internet Classics Archive.

²² Ibid.

²³ E. Griffin, *ibid.*, p.310.

²⁴ E. Griffin, *ibid.*, p. 294.

²⁵ E. Griffin, *ibid.*, p. 294.

²⁶ E. Griffin, *ibid.*, p. 294.

life's goods through hard work rather than mere luck, admiration will increase²⁷.

A leader who is a good speaker should not underestimate creative invention, as in a situation of exerting influence on his subordinates, he must employ both specialist knowledge on the subject and general modes of reasoning. Aristotle, being a rationalist, imagined the mind as a storehouse of information with stock arguments, or *topoi* – topics which could be used as required in a discussion or a speech. "In these special regions, the orator hunts for arguments as a hunter hunts for game"²⁸.

Both in speech and action, one should avoid overly complex organisational schemes. They should consist of three parts: presentation of the state of affairs, proof that things are as we have presented them, and evaluation of that state of affairs with proposed corrections. It is hard to influence a listener if the message which is aimed at changing their attitude or valuation appears artificial, acted-out, or false; for that which is natural has the greatest power of persuasion, and that which is artificial is the least effective. Thus, any form of presentation which turns attention to itself and, thus, distracts the audience, listeners, and subordinates from the core content of the message becomes less effective in persuasion and influence. Form over content will never contribute to good management or leadership.

How can influence exerted by a leader, boss, commander on their subordinates pay off with effective action? Apart from the skills of persuasion discussed above, the leader must learn to plan the activities of his employees. And planning is not a one-off task, but a continuing process involving many stages, a long-term procedure of processing risks and systematic decision-making. A leader or commander should have sufficient and relevant knowledge of the factors which determine the process of taking decisions and planning action.

Effective setting of goals is often impeded, delayed or destabilised by obstacles and barriers. These are, first of all, wrong goals – either misdefined or impossible to achieve. Such an unfortunate situation may also result from the lack of cohesion between goals, or their aporetic nature – when goals are inconsistent or mutually exclusive. From the point of view of human

resource management, it is also wrong for the managers to insist on short-term results to the prejudice of long-term performance, often crucial for an organisation's development and continuity.

The functioning of an organisation in a risk society is also determined by the dynamic, complex, multiple-layered and heterogeneous environment which generates rapid changes, often stimulated by technological innovation or fierce competition. In a risk society, what matters is first of all reckless, untamed competition and the will to succeed. Such attitudes, observed especially in managers, may hinder an organisation's proper evaluation of future opportunities and threats.

It is often the case, however, that executives or managers develop an aversion and intentionally avoid the setting of goals. Such a conservative, passive attitude is equally disastrous for an organisation, as it may be additionally motivated by a reluctance to change, which disrupts the routine order and habits offering a sense of security. Resistance to change is, therefore, also resistance to planning, as planning implies change by definition.

We might say that the freedom of action, both in the managers and the managed, is also restricted by the shortage of resources, both in materials and people, a restrictive government policy, poor legislation, and predatory, unfair competition.

In his book on management in the 21st century²⁹, P. F. Drucker writes that we are living in a time of profound changes in all spheres of life. The range and dynamics of these changes have never been as great as they are now. Those who understand how serious the situation is and react accordingly will become leaders and dominate in the future. And those who wait for challenges to become really urgent before they start to act will be left behind. The consequences of such tardiness and short-sightedness will involve huge losses that will be very hard to make up for. The new challenges are not only concerned with the sphere of business and economy, but non-profit organisations as well. In the last century, the most dynamically developing sectors were: public administration, healthcare, education and security. Similar tendencies are present in the 21st century.

²⁷ E. Griffin, *ibid.*, p. 294.

²⁸ L. Cooper, Introduction, in: *The Rhetoric of Aristotle*, New York, 1932.

²⁹ Cf. P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku (Management Challenges for the 21st Century)*, Warsaw 2000, p. 8–9.

In the management process, actions should be based on values and needs, with profit treated as secondary in this context – which does not mean it is of less importance. In today's organisations, an especially important role is played by carefully selected managerial staff, able to adapt to changes in the environment, or even anticipate those changes. Professional managerial staff must be properly qualified, which includes broad professional and moral competences. Once acquired, skills may become outdated, and must be brought up-to-date and improved in line with the requirements of modified operating strategies.

An organisation employs people to obtain particular effects at a particular level. Its expectations may or may not be met, and it will often have to face so-called suboptimum effects, or failures and unfulfilled promises. The reason may be an unsatisfactory level of performance, both in the managers and the managed. Basic problems include lack of competence and appropriate motivation to work; unpunctuality, ignorance of official instructions, individual or collective resistance to proposed changes, strikes, and refusal to work overtime are but a few of the obstacles to the achievement of expected results. Such unsatisfactory performance is not always attributable to the employees, however. The reasons may also include unsuitable training or wrong recruitment decisions.

It should be emphasised most strongly that the interests and expectations of employees are shaped through their moral competence, i.e. their notion of fairness and justice³⁰. Such a notion is brought into the workplace in part by the employees, so more and more emphasis is placed in organisations on the selection of employees who hold appropriate views on moral values. The moral attitude of an employee may also be shaped by the organisation, however. This may include information communicated to the candidate upon employment, the opinions and behaviour of fellow employees, traditions and customs at the workplace, the type of activity and management structure, the organisation's philosophy and culture.

“The management is often in a paradoxical situation, deeply involved in dealing with employee interests, while at the same time finding their own plans to be thwarted. In view of unsatisfactory

employee response, (...) possible sanctions may include penal measures such as dismissal, or more lenient, persuasive methods of procuring adherence to required standards. Many managers tend (...) to approach discipline as penalty. This entails the risk of further problems, however. (...) More generally, it may intensify the employee's sense of unfairness and injustice – particularly if the disciplinary measures employed are perceived as arbitrary and inconsistent. (...) To avoid the potential negative consequences of that dilemma, or to reduce them, the management has three main strategies at its disposal. They may influence the predominant notions of fairness and justice to bring them more in line with the needs of the organisation; adjust the organisational rules and procedures; or employ procedures which guarantee to provide a remedy (...) and which are seen as fair and just.”³¹

In organisations and institutions whose leaders are keen on growth and development, apart from the simple ways of motivating employees, more subtle methods should be employed as well. They bring out the best in the employees, which benefits the organisation. The most important method is shaping organisational culture.

Organisational culture is founded on the social awareness of the employees. It is identified with the mission of the organisation, its prestige, as well as moral norms, customs, attitude to work, management, and division of profits. We might say that organisational culture is a set of beliefs and attitudes of the managers and the managed towards the organisation. Culture is an integral and fundamental part of an institution or organisation, but its shape is significantly influenced by the culture of the society at large.

Organisational culture may be considered from the subjective point of view of the employee. It will then generate a particular mental state in the employee and, thus, a particular attitude towards the organisation. The subjective aspect of organisational culture is not constant, but, as any mental state, is subject to change in line with the values and factors which support it. The objective aspect of organisational culture is more permanent, does not yield itself to rapid devaluation, and goes beyond the company, organisation, or institution. It is created by the social, organisational and

³⁰ P. Armstrong, J.F.B. Goodman, J.D. Hyman, *Ideology and Shopfloor Relations*, London 1981.

³¹ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (Strategic Human Resource Management)*, Krakow 2000, p. 329.

technical factors present in the organisation, but also by the personal traits and professional and moral competence of its employees. Naturally, the objective aspect of organisational culture is also influenced by the environment in which it operates.

Drawing up a list of social factors determining organisational culture, we should first list the personal culture of the employees, the style of management, interpersonal relationships, moral norms and customs established in the mental awareness of the employees.

What is personal culture? It is certainly a person's attitude to duties entrusted to them by the organisation. It results from moral norms, such as reliability, loyalty, trustworthiness, refinement, good manners, and polish. It is the attitude to everyday tasks based on responsibility, tact, and credibility to fellow employees, superiors, contractors and clients. Personal culture also includes keeping order and acting with diligence.

Organisational culture is significantly influenced by the style of management, the way power is administered in the organisation. The manner of delegating tasks, motivating and appraising performance influences the employees' personality and conduct. Employees are not only the objects of management or leadership, they also evaluate it and express their attitude towards it. Thus, the more effective the management style, and the more aligned it is with employee expectations, the greater their satisfaction with work. In most employees, work satisfies their social need of interpersonal contacts. Therefore, a management style accepted by employees becomes a crucial element of organisational culture. It influences the shape of interpersonal relationships in the organisation, which must be founded on mutual help, kindness and understanding, fair evaluation by managers and fellow employees. Employees must be treated as subjects, not as objects. Their dignity and privacy must be respected; they must not be arbitrarily manipulated. It is, therefore, very important to adjust tasks to the possibilities and competences of the employees, as that produces their desired behaviour and compels them to feel responsible for their work.

I have already mentioned that employees are the most important and most valuable capital of an organisation or institution. Every employee

is a unique person, with an individual level of intellect, empathy, education, and professional qualifications. Every employee has their individual attitude to duties and motivation to work. No two employees are the same; most generally speaking, they all differ in personal and social culture. That is why people, and only people, can build an organisational culture based on moral values, develop and contribute or destroy and sabotage it.

The level of interaction, the mutual influence of persons working in an organisation depends on how they are perceived on their positions, what they think about themselves and about those they work with, how they respond emotionally, how they communicate, whether they help one another and have a kind and friendly attitude. If the interaction level benefits the employees, it strengthens their ego and their existential security.

Interactions within an organisation may also be negative and destructive, when conflicts erupt, envy is displayed, or damage inflicted. Interactions dominated by rivalry, pursuit of one's own interests, and authoritarian imposition of one's will on others do not contribute to performance. Interactions strengthening the employees' ego and security all indicate a high culture created in the organisation.

Interpersonal communication, so-called "face-to-face" communication is a form of contacts which satisfy man's needs of general, typological, situational and projecting orientation. Through interpersonal communication, one's personal views, values and emotions are revealed, and friendships, likes and dislikes are displayed. One clear indicator of the quality of communication is the language used by employees. It is language that reflects the specific nature and character of the organisation, as well as its economic condition. Mental shortcuts, slogans, short phrases and remarks indicate the atmosphere at work, the style and atmosphere of communication.

Values, particularly moral values which affect the level of moral competence in management and leadership, are revealed through the style of communication, but they are mainly visible in the choices and decisions made by employees, their behaviour and the way they speak of their bosses, workplace and fellow employees. Moral values should therefore be upheld, experienced, and realised through the attitude to the workplace and

goals set before employees, through their integrity, economy, chariness, diligence and loyalty.

Loyalty and discretion are very important elements of organisational culture, which, irrespective of the amount and type of activity, have certain business secrets, values, role models, and organisation of work which should not be discussed in public. This includes, among other things, the employees' personal affairs, their salaries, etc. If a list of behaviours, secrets and confidential information is accepted by the employees and strictly adhered to, this becomes yet another indicator of the level of organisational culture.

Senior management may significantly influence organisational culture and functioning through regulations, prohibitions and orders to be followed by employees, and general directives. Through

proper leadership, the management may strengthen positive employee attitudes and behaviours, and eliminate negative ones. This is most often accomplished through a system of distinctions, awards, bonuses. Fair and professional appraisal increases the employees' confidence and trust in their managers and the organisation as a whole. The effect is satisfaction derived from being part of a team, working in a particular environment, which guarantees a sense of security.