

OSOBOWOŚĆ MENEDŻERÓW W WARUNKACH ZAGROŻENIA BIZNESU¹

1. Profesjonalizacja zarządzania

Zarządzanie realizowane w praktyce dotyczy działań profesjonalnych, to znaczy opartych na rzetelnej wiedzy, fachowych umiejętnościach, racjonalnych metodach, sprawnych i skutecznych sposobach i technikach postępowania. Tak więc można powiedzieć, że zarządzanie jest profesją, i to profesją łączącą wizję artysty, szacunek dla społecznych wartości, znajomość rzemiosła i umiejętność komunikowania się.

Socjologowie rozpatrują zawód jako charakterystykę (wyznacznik) obiektywnego położenia społecznego jednostek lub grup społecznych. Jest to wypadkowa rozmaitych atrybutów, które uznaje się za ważne dla zachowań, postaw i losów życiowych. Integralnymi komponentami tego pojęcia są: kariera, pozycja społeczno-ekonomiczna, mobilność, klientela, ideologia i kultura środowisk zawodowych, profesjonalizacja, rekrutacja oraz selekcja, gratyfikacje i wynagrodzenia, kontrola zachowań członków grupy zawodowej, a wreszcie – struktura społeczna².

Zawód jako podstawowy element podziału pracy, daje prawo do określonej, uznawanej społecznie aktywności. W systemie społecznym jest podstawowym elementem wymiany świadczeń – towarów i usług,

¹ Artykuł ma charakter pilotażowy problematyki osobowości menedżerów w warunkach ryzyka gospodarczego i dotyczy zaplanowanych na lata 2005-2007 koncepcji badań Instytutu Zarządzania AWF w Katowicach i innych instytucji naukowo-dydaktycznych w Polsce, Czechach, Słowacji i Ukrainie

² Maciejewski J., *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 14-15.

praw i obowiązków. Trwale wykonywanie zawodu kształtuje osobowość pracownika, jego nawyki i sposoby zachowania, tworzy rodziny zawodowe, swoisty styl życia, odrębne święta, profesjonalne wzorce i stereotypy³. Zawody są tym elementem pozycji społecznej, które trzeba osiągnąć samemu, na podstawie posiadanej wiedzy i umiejętności.

Chcąc wykazać, że zarządzanie odbywa się w sposób profesjonalny, należy wykazać, zgodnie ze stanowiskiem Ralpa W. Tylera, że mają miejsce dwie podstawowe cechy charakterystyczne dla "prawdziwego zawodu"⁴.

1). Pierwszą z nich jest **obecność uznanej etyki zawodowej**. Już w 1899 r. Andrew Carnegie, założyciel konglomeratu U.S. Steel Corporation, określił zasadę miłosierdzia i zasadę włodarstwa jako **paternalistyczne podstawy odpowiedzialności społecznej**⁵. Zasada miłosierdzia wymaga od szczęśliwych członków społeczeństwa wspomaganie mniej szczęśliwych, natomiast zasada włodarstwa, wywodząca się z Pisma Świętego, traktuje przedsiębiorców i ludzi zamożnych jedynie jako włodarzy, opiekunów swojego majątku gdyż to reszta społeczeństwa powierzyła bogatym ich majątek i powinni go używać tylko dla celów uznanych przez społeczeństwo za uprawnione (w szczególności dla jego pomnażania).

Krańcowo odmienny pogląd, powstały na tle drastycznego wzrostu kosztów energii, zagrożenia środowiska przyrodniczego i ekonomicznych skutków wojny wietnamskiej reprezentuje Milton Friedman argumentujący, że **przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność przede wszystkim za maksymalizację zysków**⁶. Przedsiębiorstwa powinny sprawnie wytwarzać towary i usługi, a

³ Sarapata A., *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie*, /w:/ *Socjologia zawodów*, Warszawa 1964.

⁴ Guilbert J.J., *Zarys pedagogiki medycznej*, PZWL, Warszawa 1983, s. 3.5-3.12.

⁵ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 112.

⁶ Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & "Rzeczpospolita", Warszawa 1993, s. 127-128.

rozwiązywanie problemów społecznych należy pozostawić wyspecjalizowanym osobom i instytucjom rządowym.

Współczesna etyka jest powstałą w dialogu przemianą prekursorskiej myśli, która - określana jako "społeczna odpowiedzialność kierownika" - dokonała ostatecznego odwrotu od działalności zorientowanej tylko na wynik. Dzisiejszy zbiór zasad zobowiązuje członków danego zawodu do uznawania pewnych "nadrzędnych wartości społecznych - oprócz własnych celów, takich jak dochód, władza czy prestiż". Zawodowy kodeks etyczny nie tylko wskazuje wartości społeczne, które mają być ponad jednostkowymi, ale oczekuje od swoich wyznawców, aby poświęcili interes własny dla wyższych celów. Etyka zawodowa musi być ukierunkowana na wyższe wartości społeczne a nie na własne interesy danej grupy zawodowej.

2). Drugą cechą wyróżniającą jakiś zawód jest **oparcie sposobów działania na zasadach** a nie na prostych, rutynowych umiejętnościach.

Menedżerowie muszą dysponować różnorodnymi umiejętnościami, by sprostać oczekiwaniom. Można je zgrupować w trzy rodzaje, stanowiące podstawę skutecznego opanowania funkcji zarządzania:

Wszystkie trzy kompetencje (techniczne, społeczne, koncepcyjne) skutkują razem w każdym zadaniu menedżerskim, a spełnienie każdej funkcji jest wyznaczone - chociaż z różnymi akcentami - przez ich wspólne oddziaływanie. Henry Fayol, który po raz pierwszy opisał te rodzaje umiejętności niezbędne kierownikom, zwracał uwagę na ich względne znaczenie, proporcje zależne od zajmowanego przez kierownika szczebla zarządzania: umiejętności techniczne są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania, umiejętności społeczne mają podstawowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla a znaczenie umiejętności koncepcyjnych rośnie w miarę zajmowania coraz wyższego szczebla zarządzania⁷.

⁷ Por. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 33.

Istotą menedżerów jest **zarządzanie rozumiane jako dążenie do osiągnięcia celów w organizacjach gospodarczych i niegospodarczych poprzez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie ludzi i oddanych im do dyspozycji zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych**. Menedżerowie posiadają szczególne uprawnienia w stosunku do podwładnych, zwłaszcza w zakresie kierowania podwładnymi, wyznaczania im miejsca i czasu wykonywania zadań. Menedżerowie determinowani są celami określanymi przez przełożonych oraz zachowaniami określonymi formalnie przez przepisy prawa, pragmatykę, regulaminy, a także zwyczajami i obyczajami składającymi się na kulturę organizacji.

2. Społeczne uczenie się (dla zarządzania)

Problematyka socjologiczna przedsiębiorczości, w tym także dotycząca menedżerów jako specyficznej zbiorowości społecznej, jest w Polsce zaniedbana. Zaniedbania te mają przede wszystkim charakter historyczny i współczesny.

Teoria społecznego uczenia się (dla zarządzania) zakłada, że modelowanie jest mechanizmem świadomej zmiany własnego zachowania pod wpływem obserwacji cudzego zachowania i jego skutków. Wpływ społeczny to proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie⁸. Do najpowszechniejszych przypadków wpływu społecznego można zaliczyć:

- Naśladownictwo, czyli kopiowanie cudzych zachowań we własnym działaniu.
- Konformizm – uleganie rzeczywistości lub tylko wyobrażonemu naciskowi ze strony innych ludzi stanowiących większość w danej sytuacji.

⁸ Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 246.

- Posłuszeństwo wobec autorytetu – podporządkowanie się poleceniom bądź sugestiom ludzi mających władzę albo autorytet.

Naśladownictwo przebiega w dużym stopniu na podstawie prostego, automatycznego procesu przejmowania cudzych reakcji behawioralnych. Zarażenie się cudzymi reakcjami behawioralnymi lub emocjonalnymi odbywa się przy tym bez żadnej intencji, a nawet świadomości jego występowania, choć ma ważne konsekwencje. Osoba, która wykonuje podobne ruchy jest bardziej lubiana, a kontakt uważany jest za przyjemniejszy, choć nie robi ona niczego takiego, co niezaangażowany obserwator uważałby za sympatyczniejsze. T.L. Chartrand i J.A. Bargh nazywają naśladownictwo swoistym „klejem społecznym” ułatwiającym empatyczne porozumienie z innymi, a nawet powstanie sympatii⁹.

Ludzie ulegają naciskowi cudzych sądów nawet wbrew oczywistemu świadectwu własnych zmysłów (konformizm). Jak wykazały badania Solomona Ascha, nawet w 32 % przypadków¹⁰ przy czym nie wszyscy w jednakowym stopniu.

Siła jedności większości przypisywana jest dwóm źródłom¹¹:

- wpływowi normatywnemu,
- wpływowi informacyjnemu.

⁹ Chartrand T.L., Bargh J.A., *The Chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction*, “Journal of Personality and Social Psychology” 1999, nr 76, s. 893-910.

¹⁰ Solomon Asch pokazywał swoim badanym dwie plansze: na pierwszej znajdowała się jedna linia, na drugiej znajdowały się trzy linie o wyraźnie różnej długości, w tym jedna o tej samej długości, co na planszy pierwszej. W pierwszej serii badań nikt nie pomylił się, co do oceny, która linia na planszy drugiej jest tej samej długości, co na planszy pierwszej. W drugiej serii wśród badanych umieszczono pozoranta dającego umyślnie złą odpowiedź – reakcją pozostałych badanych były poprawne odpowiedzi. Kiedy wśród pozorantów umieszczono jednego prawdziwego badanego, odpowiadającego jako przedostatni, to jego odpowiedzi były w 32 % przypadków tak samo błędne, jak pozorantów. Zob. Asch S.E., *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgement*, /in/ *Groups, Leadership and Men*, red. H. Guetzkow, Carnegie, Pittsburgh 1951.

¹¹ Deutsch M., Gerard H.B., *A study of normative and informational social influence upon individual judgment*, “Journal of Abnormal and Social Psychology” 1955, nr 51, s. 629-636.

Wpływ normatywny polega na uleganiu jednostki temu, co uważa ona za normę społeczną, a w szczególności za normę wyznawaną przez grupę odniesienia, tj. grupę, na której człowiekowi zależy, o której mówi „my” (konformizm zewnętrzny); opiera się na dążeniu do tego, żeby być lubianym i akceptowanym przez innych. Wiele norm grupowych ma ukryty, niewypowiedziany jasno charakter i jednomyślne zachowanie innych jest dla jednostki ważnym wskaźnikiem istnienia i treści społecznych. Jednostki łamiące normę narażają się na odrzucenie społeczne – śmieszność, potępienie, złą opinie, agresję czy wykluczenie z grupy.

Wpływ informacyjny polega na podporządkowaniu swojego zachowania naciskowi innych, ponieważ uważamy, że mają rację (konformizm wewnętrzny); opiera się na dążeniu do tego, żeby mieć słuszność.

Czynnikami osłabiającymi konformizm są¹²:

- anonimowość, gdy wywierająca presję grupa nie wie, jaką reakcję wykonuje dana jednostka,
- mała atrakcyjność grupy dla jednostki poddanej jej naciskowi,
- rozbicie jedności grupy.

Badania nad konformizmem wykazały, że natężenie konformizmu bardziej zależy od czynników sytuacyjnych (charakteru presji i okoliczności, w jakich jest wywierana) niż od cech osobowości osób poddanych presji¹³.

Posłuszeństwo wobec autorytetów zapewnia utrzymanie porządku społecznego, sprawność działania różnych grup i instytucji. Jest także postępowaniem rozsądnym, gdyż zwykle autorytety lepiej znają się na rzeczy, a także postępowaniem wygodnym, ponieważ posłuszeństwo

¹² Por. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 249-250.

¹³ Zob. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 252.

zwalnia z podejmowania decyzji i z odpowiedzialności za owe podjęte przez autorytet decyzje.

Wpływ społeczny jest możliwy dzięki różnorodnym mechanizmom, takim jak zaangażowanie, słusność, sympatia, wzajemność, niedostępność.

Mechanizm zaangażowania pojawia się jedynie wtedy, gdy ludzie czują się sprawcami podjętego działania, a warunkiem niezbędnym takiego poczucia jest swoboda decyzji. Wówczas występuje niezwykła siła zaangażowania w działanie: podjęcie jakiegoś działania, a nawet samo przygotowanie się do niego, inicjuje szereg procesów sprawiających, że działanie wykonujemy czy kontynuujemy pomimo poważnych kosztów, na jakie nas to naraża¹⁴. Przede wszystkim zaczynamy spostrzegać siebie samych, podjęte działanie i jego skutki w sposób sprzyjający kontynuacji działania. Podobnie jak inne zjawiska psychiczne, mechanizm zaangażowania uwarunkowany jest wieloczynnikowo, m. in. przez:

- Podwyższenie psychicznej dostępności danego sposobu zachowania. Już samo wyobrażenie sobie jakiegoś sposobu postępowania lub myślenie o nim podwyższa szansę jego realizacji.
- Uzasadnienie własnego wysiłku. Jeżeli w uzyskanie jakiegoś efektu włożyliśmy wiele wysiłku, bardziej go sobie cenimy, niż to, co przychodzi nam bez wysiłku.
- Świadomość włożenia znacznego wysiłku w coś prowadzi do pozytywnej oceny stanów rzeczy osiągniętych dzięki temu wysiłkowi nawet, gdy cel nie był wart tego wysiłku. To dlatego m. in. różne grupy stosują inicjację „nowych” (otrząsiny na studiach, fala w wojsku, pasowanie na ucznia itp.)

¹⁴ Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 255.

- Motywacja do odzyskania dóbr zainwestowanych (pułapka utopionych kosztów). Motywacja ta trzyma nas przy podjętym działaniu nawet, gdy działanie to nadal naraża nas na rosnące straty.
- Świadomość niemożliwych do odzyskania inwestycji przyczynia się do trwałości przedsięwzięć utopijnych lub nieracjonalnych, bez szans na realizację przyjętego celu, np. po zapisaniu całej własności na rzecz komuny, zgoda potwierdzona notarialnie na brak rekompensaty za dotychczasową pracę we wspólnocie¹⁵.
- Zmiana spostrzegania samego siebie. Jeżeli już podjęliśmy jakieś działanie, to zaczynamy siebie spostrzegać w sposób sprzyjający kontynuacji tego działania. Zjawisko to opisuje zarówno teoria dysonansu jak i teoria autopercepcji.
- Wzbudzenie pragnienia, aby zaprezentować się innym jako osoba konsekwentna i wewnętrznie zgodna.

Mechanizm słuszności opiera się na społecznym dowodzie tego, że jakieś zachowanie jest właściwe, bo „inni” tak się zachowują. Wzmacnia takie przekonania izolacja od otoczenia¹⁶.

Sympatia jest potężnym narzędziem wpływu choć mało kto przyznaje, że na niej opiera swoje decyzje. Wiadomo, że wzbudzenie sympatii wspomaga wywieranie wpływu na innych, a powodem sympatii może być podobieństwo lub uroda.

Wzajemność jako jedna z najsilniejszych zasad w kontaktach społecznych wykorzystywana jest często jako dźwignia wpływu na innych. Uzyskanie jakiegoś dobra obliguje jego odbiorcę do zrewanżowania się ofiarodawcy w podobny lub inny możliwy sposób. Oferowanie klientom darmowych próbek towaru podnosi szansę, że kupią oni na zasadzie wzajemności ten właśnie produkt; wydaje się też,

¹⁵ Kanter R.M., *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*, "American Sociological Review" 1968, nr 33, s. 499-517.

¹⁶ Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 258.

że jest to podstawowy mechanizm korupcyjny: coś za coś. Decydenci czują się zobowiązani do załatwienia sprawy osobom, którym coś zawdzięczają, w skrajnym przypadku kopertę z pieniędzmi.

Niedostępność dóbr jest narzędziem wpływu, ponieważ jeżeli coś zostanie nam odebrane lub tylko zagrożone odebraniem, to zyskuje ono na wartości: biblijny „zakazany owoc”, miłość Romea i Julii, lektura zakazanej przez cenzurę książki, udział w nielegalnym zgromadzeniu itp.

Sprzedawcy wykorzystują ten mechanizm oferując „ostatni egzemplarz” (rzekomo) lub „ostatnią okazję” (ograniczenie czasu). Ważne jest jednak, by niedostępność jakiegoś dobra pojawiła się nagle i wynikała z tego, że pożądamy go inni. Niedostępność dobra wskutek zwiększonego na nie popytu ze strony innych jest najskuteczniejszym środkiem podniesienia jego wartości, zwłaszcza, gdy potencjalni nabywcy wchodzi z sobą w bezpośrednią rywalizację (podczas aukcji lub zawodów sportowych).

3. Bezpieczeństwo w działaniach menedżerów

Bezpieczeństwo oznacza pewien **stan obiektywny polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostki lub grupy**¹⁷. Należy zauważyć, że określenie „stan” jest tu zbliżone do pojęcia sytuacji, którą nazywa się układ wzajemnych stosunków człowieka z innymi elementami jego środowiska w określonym momencie czasu¹⁸.

Pojęcie sytuacji jest bardzo złożone. Jak zauważa Tadeusz Tomaszewski, każda sytuacja określona jest przede wszystkim przez jej

¹⁷ Zob. Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem*, PSB, Kraków 2000, s. 437; Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka do systemu*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prace Edukacyjne*, red. Leszek Korzeniowski, LIPORT LFK, Kraków 2001, s. 21; Korzeniowski L., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2003, s. 183.

¹⁸ *Psychologia*, red. Tadeusz Tomaszewski, PWN, Warszawa 1977, s. 17.

elementy składowe oraz ich **cechy**, przez **stan** poszczególnych elementów składowych w określonym momencie czasu oraz przez wzajemne **stosunki**, jakie w tym momencie zachodzą między jej elementami¹⁹. Sytuacja obejmuje:

1. **układ**, w którym występuje podmiot sytuacji (człowiek, grupa, społeczeństwo),
2. **aktywność** podmiotu, zwłaszcza aktywność podstawowa, ze względu na którą rozpatrujemy aktywność podmiotu²⁰.

Biorąc pod uwagę dwa zasadnicze aspekty sytuacji - rodzaje aktywności człowieka - można rozróżnić dwie zasadnicze sytuacje:

- **egzystencjalne** (życiowe). Życie oznacza procesy o istotnym znaczeniu dla utrzymania się przy życiu.
- **behavioralne** (czynnościowe). Działalność oznacza aktywność podmiotu, dzięki której reguluje on swoje stosunki z otoczeniem przekształcając otoczenie lub samego siebie.

Dlatego też sytuacje człowieka można wprawdzie opisywać jako układ stymulacyjny bodźców, na które on **reaguje**, ale trzeba pamiętać, że jest to opis uproszczony, pomijający fakt wyższej organizacji zachowania się ludzi. Oznacza to, że sytuacja jest polem, w którym człowiek rozwija jakąś działalność, **realizuje** określone zadanie.

Stymulacyjny²¹ charakter sytuacji człowieka określony jest przez wrażliwość i reaktywność. Wrażliwością nazywa się zdolność organizmów żywych do odbioru określonych bodźców (np. wrażliwość wzrokowa, słuchowa, dotykowa itd. natomiast reaktywnością nazywa się charakterystyczny dla różnych ludzi stosunek siły reakcji do siły wywołujących ją bodźców. Oznacza to, że reakcja różnych ludzi na

¹⁹ *Psychologia*, red. Tadeusz Tomaszewski, PWN, Warszawa 1977, s. 18.

²⁰ Szczególne zaakcentowanie aktywności w rozumieniu sytuacji człowieka występuje w pracach socjologów, np. F. Znanieckiego, T. Parsona i innych. Zob. *Psychologia*, red. Tadeusz Tomaszewski, PWN, Warszawa 1977, s. 18, przypis 2.

²¹ *stimulatio* (łac.) - pobudzanie

podobne bodźce jest różna a więc i zachowanie się różnych ludzi w tym samym otoczeniu może być różne²².

Również sytuacja zadaniowa określona jest przez cechy otoczenia jak i podmiotu, w tym przez to, jak człowiek spostrzega ten układ i jak go rozumie²³.

Udział świadomości człowieka w kształtowaniu jego sytuacji stał się punktem wyjścia trzech koncepcji teoretycznych:

- **fenomenologicznej**, w elemencie sytuacji są tylko zjawiska bo tylko te są dostępne poznaniu, odczuwane i rozumiane (podczas, gdy istota rzeczy, „rzecz sama w sobie”, jest niepoznawalna). Według Kurta Lewina istnienie rzeczywistości jest zawsze istnieniem dla kogoś i dlatego sytuacja człowieka jest zawsze taka, jak on sam ją spostrzega (odczuwa i rozumie²⁴).
- **dualnej**, dwóch przeciwstawnych sytuacji: „obiektywnej” i sytuacji „subiektywnej”. Przywołany przez Tadeusza Tomaszewskiego Henry Murray rozróżnia sytuację obiektywną, która istnieje niezależnie od tego, jak ją ktoś spostrzega (sytuacja alfa), i sytuację subiektywną, taką jaką ktoś określony spostrzega w określonej chwili (sytuacja Beta).
- **holistycznej**²⁵, całościowej, obejmujące otoczenie człowieka wraz z nim samym, takimi jakimi są one obiektywnie i w obiektywnych stosunkach wzajemnych oraz jakimi je spostrzega podmiot i jakimi je odbierają inni uczestnicy sytuacji.

W rzeczywistości często mamy do czynienia z sytuacją, gdy zachowanie się człowieka, nawet jeśli jest zgodne z percepcją rzeczywistości, a nie z cechami obiektywnymi, to jednak wywołuje skutki zgodne z cechami obiektywnymi a nie percypowanymi czy

²² Por. Merlin W.S. Związek cech społecznych i indywidualnych w osobowości, /w:/ Zagadnienia psychologii różnic indywidualnych, PWN, Warszawa 1971, s. 277 i nast.

²³ Zob. *Psychologia*, red. Tadeusz Tomaszewski, PWN, Warszawa 1977, s. 21.

²⁴ Lewin K., *Principles of Topological Psychology*, J. New York 1936, s. 66.

²⁵ *holizm*, pogląd, że całość jest czymś więcej niż sumą składających się na nią części.

wyobrażonymi²⁶. **Obiektywne cechy kształtują zachowanie człowieka zależnie od tego, jak on sam spostrzega swoją sytuację**, przy czym spostrzeganie sytuacji przez człowieka samo jest zależne od tego, a) - jakie są obiektywne cechy otoczenia, b) - jaki jest on sam i c) - co on sam w tej sytuacji robi. Co więcej, niektóre elementy sytuacji działają na człowieka bezpośrednio, bez pośrednictwa jego świadomości, np. jeżeli widząc w sytuację bezpieczną nie zareaguje, to dozna uszczerbku, odpowiednio do obiektywnych właściwości zagrożenia a nie do wyobrażonych właściwości otoczenia.

O sytuacji mówimy wtedy, gdy rozpatrujemy tego rodzaju układ ze względu na człowieka, będącego jednym z jej elementów, natomiast „stan” oznacza tu, że podmiotem sytuacji może być także nie-człowiek.

Viktor Porada definiuje stan bezpieczeństwa jako system wzajemnie związanych i w różnym stopniu wywierających wpływ czynników i ich własności, mających wpływ na powstanie, rozwój i rezultaty społecznych zjawisk, które negatywnie wpływają na zdrowie, życie i wszelkie inne wartości w konkretnym społeczeństwie (ustrój społeczny, wolność, wiarę, mienie itp)²⁷. Negatywne zjawiska są z reguły opisane i spenalizowane²⁸ w państwowej legislatywie.

Znaczenie nadane tutaj terminowi "bezpieczeństwo" wiąże to pojęcie z przedmiotami oznaczonymi przez tę nazwę (z desygnatami tej nazwy). Ogół tych przedmiotów (desygnatów) stanowi zakres nazwy. Słowo "bezpieczeństwo" wywodzone bywa z łacińskiego *sine cura (securitas)*²⁹ a we współczesnych słownikach oznacza "stan niezagrożenia, spokoju,

²⁶ Przykładem tak postawionego problemu był 26 grudnia 2004 roku, gdy w następstwie trzęsienia ziemi w okolicach indonezyjskiej wyspy Sumatra powstała gigantyczna fala *tsunami*. Liczbę ofiar śmiertelnych wśród ludzi szacuje się na 300.000, poszkodowanych na kilka milionów.

²⁷ Porada V., *Teoretický rozbor policejní informace, situace a identifikace policejní činnosti*, „Bezpečnostní teorie a praxe”, Sborník Policejní akademie ČR, Praha 2003, s. 263.

²⁸ gr. *poine*; łac. *poena* – kara. *Penalizacja*, karanie, system kar.

²⁹ Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, SCHOLAR, Warszawa 2004, s. 27.

pewności"³⁰ lub „stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub w sprawnie działającym systemie prawnym; przeciwieństwo zagrożenia”³¹. Tak więc desygnatami zakreślającymi zawartość pojęcia „bezpieczeństwo” jest zbiór przeciwieństw „zagrożenia”.

Zagrożenie jest to potencjalna przyczyna niepożądanego stanu. Zagrożenia nie są kategorią samoistną, ponieważ zawsze odnoszą się do określonego podmiotu, dla którego mają charakter destrukcyjny. Zagrożenia mogą mieć znaczenie dla istnienia, trwania, stabilizacji, doskonalenia i rozwoju podmiotu³². Mogą one spowodować szkodliwe następstwa dlatego, że każdy podmiot (człowiek, system, organizacja, zasób przyrody) charakteryzuje się mniejszą lub większą podatnością czyli pewnymi słabościami, umożliwiającymi przekształcenie potencjalnego zagrożenia w szkodę.

Do wygenerowania zagrożeń potrzebne są określone możliwości, które tkwią w samym podmiocie, którego dotyczą, w jego otoczeniu lub w związkach podmiotu z otoczeniem³³. Zagrożenie to można scharakteryzować poprzez *potencjał negatywny* (destrukcyjny, zagrożenie), rozumiany jako zdolność do destrukcyjnego oddziaływania na system³⁴.

³⁰ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979, s. 147.

³¹ *Słownik współczesnego języka polskiego Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 1998, s. 50.

³² Zob. Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Egros, Warszawa 1999, s. 13; Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997; Kaczmarek J., Skowroński A., *Bezpieczeństwo - świat - Europa - Polska*, Wrocław 1998.

³³ Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem*, PSB, Kraków 2000, s. 437; Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka do systemu*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prace Edukacyjne*, red. Leszek Korzeniowski, LIPORT LFK, Kraków 2001, s. 21.

³⁴ Szymanek A., *Wektorowy model zagrożenia obiektu*, /w:/ *Bezpieczeństwo systemów*, ITWL, Warszawa 1990, s. 97.

Wąskie ujęcie terminu „bezpieczeństwo”, które Joseph S. Nye nazywa negatywnym³⁵, traktuje bezpieczeństwo jako brak zagrożeń i koncentruje się na analizowaniu oddziaływań podmiotu w celu ochrony przed zagrożeniami dla jego istotnych wartości wewnętrznych. Bezpieczeństwo jest tu definiowane w przeciwstawieniu do zagrożenia. Drugie ujęcie, pozytywne, postrzega kształtowanie pewności przetrwania, posiadania i swobód rozwojowych podmiotu. Bezpieczeństwo jest tu definiowane przez zdolność do kreatywnej aktywności podmiotu.

Obiektywny stan bezpieczeństwa należy odnosić do odnosi się do istnienia lub nie istnienia zagrożeń realnych, niezależnych od czyichkolwiek postrzeżeń. Analizując pojęcie bezpieczeństwa można wyodrębnić jego potencjalny lub aktywny charakter. Bezpieczeństwo *potencjalne* oznacza brak możliwości zagrożenia lub posiadanie i dysponowanie zasobami i warunkami do zniwelowania zagrożeń. Bezpieczeństwo *aktywne* oznacza brak aktywnych zagrożeń w czasie rzeczywistym, to znaczy takim, w którym ujawniającemu się zagrożeniu nie można skutecznie przeciwdziałać.

Powszechność terminu bezpieczeństwa sprzyja jego różnicowanemu pojmowaniu. Christian Bay, Jerzy Stańczyk i za nimi także Ryszard Zięba zwracają uwagę na dwojakiego rodzaju pochodzenie zagrożeń, za czym można określić dwa rodzaje bezpieczeństwa:

- wewnętrzne, dotyczące stabilności i harmonijności danego organizmu bądź systemu (podmiotu zbiorowego), Koncepcja ta poszukuje istoty bezpieczeństwa w takich formach istnienia, które zapewniają trwanie, stabilizację, doskonalenie i rozwój;³⁶

³⁵ Zob. Nye J.S.Jr., *Problemy badań nad bezpieczeństwem*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 6, s. 54.

³⁶ Zob. Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Egros, Warszawa 1999, s. 13; Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997; Kaczmarek J., Skowroński A., *Bezpieczeństwo - świat - Europa - Polska*, Wrocław 1998.

- zewnętrzne, oznaczające zagrożenia ze strony innych podmiotów³⁷.

Identyfikacja zagrożeń oparta jest na kryteriach przyjmowanych z różnych pozycji dyscypliny naukowej lub celu, do którego ma doprowadzić. Trzeba jednakże podkreślić, że decyzje prowadzące do bezpieczeństwa mogą zostać podjęte jedynie na podstawie rozpoznania zagrożeń poprawnie zidentyfikowanych.

4. Subiektywne aspekty bezpieczeństwa

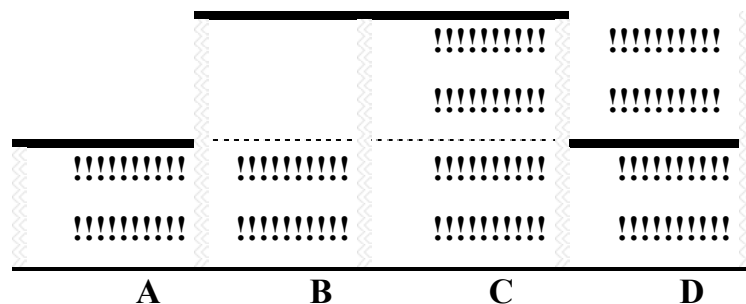
Poczucie bezpieczeństwa jest wyrazem aspektu subiektywnego i odnosi się do świadomości istnienia, braku takiej świadomości lub braku świadomości możliwego przeciwdziałania niebezpieczeństwu. Wyłaniają się z tego układ, w którym subiektywny aspekt bezpieczeństwa odnosi się do:

- świadomości istnienia realnego zagrożenia,
- braku takiej świadomości,
- braku świadomości możliwości przeciwdziałania zagrożeniu,
- fałszywej świadomości zagrożenia w rzeczywistości nie występującego.

Uwzględniając relacje pomiędzy obiektywnym i subiektywnym aspektem bezpieczeństwa można wyobrazić sobie model zawierający cztery segmenty³⁸:

³⁷ Bay Ch., *Koncepcje bezpieczeństwa indywidualnego, narodowego i zbiorowego*, „Studia Nauk Politycznych” 1989, nr 4, s. 83-91; Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996, s. 18; Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego*, SCHOLAR, Warszawa 2004, s. 27-28.

³⁸ Podobny czteroskładnikowy model zaproponował Daniel Frei, por: Frei D., *Sicherheit. Grundfragen der Weltpolitik*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1977, s. 17-21.



Rys. Model bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

- A. **Stan bezpieczeństwa**, gdy zagrożenie zewnętrzne jest małe i postrzegane jest jako małe.
- B. **Falszywe bezpieczeństwo**, gdy zagrożenie zewnętrzne jest duże a postrzegane jest jako małe.
- C. **Brak bezpieczeństwa**, gdy zagrożenie zewnętrzne jest duże a postrzeganie tego zagrożenia jest prawidłowe (adekwatne).
- D. **Obsesja**, gdy zagrożenie zewnętrzne jest małe ale jest postrzegane jako duże.

Przedsiębiorca dysponujący odpowiednimi zasobami informacyjnymi a zwłaszcza posiadający przewagę informacyjną ma większe szanse podjęcia lepszej, korzystniejszej dla siebie decyzji. Menedżerowie poświęcają część zasobów swoich firm, by ograniczyć niebezpieczeństwo poniesienia straty. W zamian za uzyskany wzrost poziomu bezpieczeństwa płacą, dzieląc się z innymi częścią dochodu lub nawet rezygnują z określonej działalności. Równocześnie za ryzyko przedsiębiorca otrzymuje zysk - wynagrodzenie za założenie firmy i prowadzenie działalności gospodarczej. Specyfiką działalności gospodarczej jest oczekiwanie przez przedsiębiorcę sukcesu o charakterze zarobkowym. Ryzyko i rentowność są podstawą wszelkiej

działalności gospodarczej: im wyższe ryzyko związane z daną działalnością, tym wyższa potencjalna rentowność przedsięwzięcia.

5. Potrzeby a wartość

Poczucie braku czegoś, co ze względów biologicznych, społecznych i kulturowych jest niezbędne dla życia i rozwoju przede wszystkim jednostki, a także każdej w zasadzie zbiorowości ludzkiej, określane jest kategorią potrzeby³⁹. Psychologowie potrzebę określają jako szczególny stan organizmu wywołany brakiem czegoś, co jest dlań ważne, niekiedy nawet bezwarunkowo konieczne do istnienia, rozwoju i normalnego funkcjonowania⁴⁰. Te trzy elementy są ściśle ze sobą sprzężone.

Zgodnie z teorią potrzeb Abrahama H. Masłowa, podstawowymi po potrzebach fizjologicznych są hierarchicznie potrzeby bezpieczeństwa⁴¹. Potrzeby podstawowe mają szczególny status psychologiczny i biologiczny, to znaczy muszą być zaspokojone, bo inaczej jesteśmy chorzy⁴².

Potrzeby ludzkie wynikają z cech natury ludzkiej i przyjmują ukształtowaną przez kulturę i indywidualne cechy osobowości formę pragnień. Pragnienia ludzkie poparte siłą nabywczą stają się popytem. Warunkiem rynkowego sukcesu każdego produktu jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, do zapewnienia nabywcom określonych korzyści.

Potrzeby jednostki są poznawczo reprezentowane, w społecznie akceptowanych kategoriach, jako wartości. Z chwilą, gdy potrzeby zostaną przełożone na wartości, łatwiejsze staje się koordynowanie ich

³⁹ Por. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 215.

⁴⁰ Gertsman S., *Psychologia na co dzień*, KIW, Warszawa 1975, s. 134.

⁴¹ Zob. Masłow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990, s. 12 i nast.

⁴² Masłow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990, s. 144

zaspokajania z dążeniami innych, a także uzasadnianie przed innymi i przed samym sobą. Wartości bywają generowane także przez grupy i instytucje społeczne. Dzięki socjalizacji, jednostki internalizują pod postacią wartości cele warunkujące pomyślność innych oraz przetrwanie i sprawne funkcjonowanie grup⁴³.

W ujęciu empirycznym wartością jest – zdaniem Williama Thomasa i Floriana Znanieckiego – to wszystko, co jest potencjalnym przedmiotem ludzkich działań⁴⁴. Jan Szczepański określa wartość jako „dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot wyimaginowany lub rzeczywisty, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus”⁴⁵.

Ludzkie wartości, to cele ponadsytuacyjne, pełniące funkcje zasad regulujących życie jednostki lub grupy. Wartości wyznaczają standardy tego, co pożądanego przy ocenie zachowań, zdarzeń i ludzi (w tym własnej osoby), przy formowaniu i wyrażaniu postaw, wreszcie przy wyborze i uzasadnianiu działań⁴⁶.

Treść wartości podlega klasyfikacji wedle motywacji, którą wyrażają. Wśród dziesięciu typów wartości Schwartz umieścił także bezpieczeństwo plasując go w strukturze typów wartości na biegunie „zachowawczość”, przeciwstawnym „otwartości na zmiany”. Bezpieczeństwo jest tu w pobliżu takich wartości, jak: tradycja, przystosowanie, władza⁴⁷.

⁴³ *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Naukowa Antony S.R.Manstead, s. 701.

⁴⁴ Thomas W.I., Znaniecki F., *Chłop polski w Europie i w Ameryce*, t. 1, Warszawa 1977, s. 54.

⁴⁵ Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 97.

⁴⁶ *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Naukowa Antony S.R.Manstead, s. 701.

⁴⁷ *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Naukowa Antony S.R.Manstead, s. 702.

Józef Lipiec podkreśla⁴⁸, że konstrukcyjna moc wartości odnosi się do:

- człowieka i tylko do niego, ale z przywołaniem bytu ludzkiego w trzech innych wymiarach:
- życia drugiego człowieka,
- życia zbioru ludzi tworzących społeczeństwo,
- życia gatunku ludzkiego (ludzkości).

Jednakże związki pomiędzy podmiotem, drugim człowiekiem, społeczeństwem i ludzkością w kategoriach wartości bezpieczeństwa mogą być zgodne, rozbieżne lub sprzeczne.

Wnioski

Uwzględniając uwagi co do braków w zakresie wiedzy o zaprezentowanych kategoriach menedżmentu, bezpieczeństwa, ryzyka, potrzeb i wartości, w 2004 r. przygotowano koncepcję i rozpoczęto wstępne badania ankietowe menedżerów kilku typów organizacji (m. in. sportu i kultury fizycznej) w Polsce, Czechach, Słowacji i Ukrainie. Ze względu na multilateralny charakter obiektu badań i wieloaspektowość badanych kategorii wykorzystano technikę badań ankietowych i metodologię właściwą dla socjologii.

Ankieta składa się z trzech części, tzn. z metryczki, pytań dotyczących subiektywnych doświadczeń i ocen oraz pytań dotyczących decyzji ryzykownej.

Pytania dotyczą subiektywnych doświadczeń i ocen i odnoszą się do kwestii:

- zaspokojenia potrzeb podstawowych w konfiguracji A. Masłowa (fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i uczuć, samorealizacji;

⁴⁸ Lipiec J., *Świat wartości*, Kraków 2001, s. 76.

- niebezpieczeństw zagrażających respondentowi lub pracodawcy (mających przyczynę w zasobach lub otoczeniu);
- siły wymiarów kultury organizacji (wg koncepcji Björna Bjerke⁴⁹);
- siły motywacji poszczególnych wartości;
- dystansu władzy emocjonalnej przestrzeni oddzielającej podwładnych od przełożonych⁵⁰;
- siły działania przyczyn skłaniających do podjęcia decyzji ryzykownej (czynniki więzi osobistej, częstości, drastyczności i medialności);
- następstw decyzji ryzykownej.

Wstępne wyniki badań będą możliwe do opublikowania w 2006 r.

Podstawą dalszych analiz mogą być zaproponowane kategorie obiektywnych i subiektywnych czynników oraz dynamika tych kategorii. Badania mogą być także pogłębione analizą ryzyka, potrzeb i wartości.

Piśmiennictwo

Asch S.E., *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgement*, /in/ *Groups, Leadership and Men*, red. H. Guetzkow, Carnegie, Pittsburgh 1951.

Bay Ch., *Koncepcje bezpieczeństwa indywidualnego, narodowego i zbiorowego*, „Studia Nauk Politycznych” 1989, nr 4, s. 83-91.

Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Chartrand T.L., Bargh J.A., *The Chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction*, “Journal of Personality and Social Psychology” 1999, nr 76, s. 893-910.

Deutsch M., Gerard H.B., *A study of normative and informational social influence upon individual judgment*, “Journal of Abnormal and Social Psychology” 1955, nr 51, s. 629-636.

⁴⁹ Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 248.

⁵⁰ Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 63-93.

- Frei D., Sicherheit. *Grundfragen der Weltpolitik*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1977.
- Gertsman S., *Psychologia na co dzień*, KIW, Warszawa 1975.
- Guilbert J.J., *Zarys pedagogiki medycznej*, PZWL, Warszawa 1983.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & "Rzeczpospolita", Warszawa 1993.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000
- Kaczmarek J., Skowroński A., *Bezpieczeństwo - świat - Europa - Polska*, Wrocław 1998.
- Korzeniowski L., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2003.
- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Od ryzyka do systemu*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem*. Prace Edukacyjne, red. Leszek Korzeniowski, LIPORT LFK, Kraków 2001.
- Korzeniowski L., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenie, ochrona*, /w:/ *Zarządzanie bezpieczeństwem*, PSB, Kraków 2000.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Lewin K., *Principles of Topological Psychology*, J. New York 1936.
- Lipiec J., *Świat wartości*, Kraków 2001.
- Maciejewski J., *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
- Merlin W.S. Związek cech społecznych i indywidualnych w osobowości, /w:/ *Zagadnienia psychologii różnic indywidualnych*, PWN, Warszawa 1971.
- Nye J.S.Jr., *Problemy badań nad bezpieczeństwem*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 6.

- Porada V., *Teoretický rozbor policejní informace, situace a identifikace policejní činnosti*, „Bezpečnostní teorie a praxe”, Sborník Policejní akademie ČR, Praha 2003.
- Psychologia*, red. Tadeusz Tomaszewski, PWN, Warszawa 1977.
- Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Naukowa Antony S.R. Manstead, Miles Hewstone i inni, Jacek Santorski & CO Wydawnictwo, Warszawa 1996.
- Sarapata A., *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie*, /w:/ *Socjologia zawodów*, Warszawa 1964.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979.
- Słownik współczesnego języka polskiego Reader's Digest Przegląd*, Warszawa 1998.
- Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Szymanek A., *Wektorowy model zagrożenia obiektu*, /w:/ *Bezpieczeństwo systemów*, ITWL, Warszawa 1990, s. 97.
- Świniarski J., *Filozoficzne podstawy edukacji dla bezpieczeństwa*, Egros, Warszawa 1999.
- Świniarski J., *O naturze bezpieczeństwa. Prolegomena do zagadnień ogólnych*, Warszawa-Pruszków 1997.
- Thomas W.I., Znaniecki F., *Chłop polski w Europie i w Ameryce*, t. 1, Warszawa 1977.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, SCHOLAR, Warszawa 2002.
- Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego - koncepcje-struktury-funkcjonowanie*, SCHOLAR, Warszawa 2004.

PERSONALITY OF MANAGERS IN REAL DANGER OF BUSINESS

Summary

Professional administration of managers concerns operations based on reliable knowledge, professional skills, rational methods, efficient and effective way and techniques of management and including objective categories of safety and subjective aspects of personality. Theory of social learning (for management) assumes that imitating is a mechanism of conscious alteration of one's own behaviour due to observations of somebody else's behaviour and its consequences.

In his report, the author defines as a state lacking in danger. This state is objective and should be referred to as the existence of real danger, which is not dependent on anybody's perception. It is also subjective and mentions the awareness of its existence, lack of this awareness or lack of possible reaction against the danger.

