

Przesłanki skuteczności zachowań organizacyjnych

WPROWADZENIE

Permanentna dyskusja w przedmiocie zachowań organizacyjnych dowodzi o znaczeniu przesłanek nie tylko racjonalnych, ale również nieracjonalnych determinujących ich skuteczność. Celem niniejszego opracowania jest zatem rozpoznanie przesłanek kształtujących oraz petryfikujących nie tylko stosunki podporządkowania, ale również stosunki współdziałania, które decydują o skuteczności zachowań organizacyjnych. Cel ten realizuje się dzięki analizie krytycznej literatury oraz własnym dociekaniom autora.

PORZĄDEK I JEGO IMPLIKACJE

We współczesnej teorii zarządzania człowiek świadomie kształtuje swoją postawę, dążąc do samorealizacji, do samospełnienia się. Dążeniu temu przeciwdziałają jednak warunki społeczno-organizacyjne, polegające na tym, że współczesny człowiek żyje w określonych stosunkach kształtowanych przez władzę wynikającą z idei porządku społecznego.

Porządek społeczny, który zgodnie ze stanowiskiem M. Novaka, jest dwójakiego rodzaju: odpowiedni dla poddanych oraz dla wolnych osób.

Pierwszy porządek może być wyznaczony przez rządzącego; jest ukształtowany w umyśle jednostki i – jako dany z góry – może określać działania wszystkich innych.

Drugi musi się wyłonić z wolnej racjonalności wielu ludzi. Wyrasta on z ich świadomych decyzji podejmowanych w sprawach, które ich najbardziej dotyczą; tego rodzaju porządek może wykazać się znacznie wyższym „ilorazem praktycznej inteligencji niż porządek dany z góry” [Novak, 1998, s. 126].

Wydaje się, że zasadniczą refleksją w przedmiocie dalszych rozważań może stanowić porównanie klasycznych chińskich szkół, które niejako konkretyzują przesłanki dwóch różnych podejść w ramach idei porządku społecznego. Podejścia (szkoły) te, wykrystalizowały się pomiędzy czwartym i trzecim stuleciem p.n.e., w ramach szkoły legalistycznej i konfucjańskiej.

Legalisci opierali swoje stanowisko na następujących podstawowych założeniach:

- człowiek jest amoralnie samolubny,
- ludzie istnieją dla państwa i jego władcy,
- ludzie muszą więc być zmuszani do posłuszeństwa przy pomocy nagród i surowych kar,
- prawo stanowi najwyższą, zdeterminowaną państwowo, amoralną normę zachowania i musi być narzucone w sposób nieugięty,
- urzędnicy muszą być posłusznymi instrumentami woli władcy i odpowiadają tylko przed nim,
- względy praktyczne muszą stanowić podstawę całej polityki państwa i wszystkich służb państwowych,
- państwo może prosperować tylko wtedy, gdy jego organizacja zapewnia szybkie i skuteczne wykonanie woli władcy [Dror, 2006, s. 25].

W przeciwieństwie do legalistów klasycy konfucjaniści utrzymują, że:

- człowiek może się doskonalić moralnie,
- państwo i jego władca istnieją dla dobra jego mieszkańców,
- ludzi należy więc zachęcać do dobra przy pomocy edukacji i cnotliwego przykładu,
- prawo jest koniecznym, ale niedoskonałym instrumentem w służbie porządku moralnego i musi być stosowane w sposób elastyczny,
- urzędnicy muszą być ludźmi nienagannej moralności, lojalnymi w stosunku do władcy, ale przede wszystkim i ostatecznie odpowiadają przed Niebem,
- moralność musi stanowić podstawę całej polityki państwa i wszystkich służb państwowych,
- państwo może prosperować tylko wtedy, kiedy jego mieszkańcy posiadają morale wypływające z zaufania do cnoty władcy [Dror, 2006, s. 26].

Z przedstawionych poglądów dwóch klasycznych chińskich szkół wynika, że występujące przedmiotowe różnice, to w konsekwencji różnice między porządkiem, w którym dominują stosunki podporządkowania władcy i prawa a porządkiem, w którym dominują stosunki współdziałania na bazie moralności.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w każdej organizacji bez względu na jej wielkość potrzebny jest pewien porządek i przejrzystość; bezwład staje na przeszkodzie wielkim dokonaniom. Sam jednak porządek jest czymś statycznym i martwym, tak więc w każdej organizacji istnieć musi pewna swoboda „przełamania” panującego porządku, która dąży do realizacji tego, czego nigdy dotąd nie zrobiono, tego czego nie oczekiwali strażnicy porządku; słowem – dla nowego, nieprzewidzianego i nieprzewidywalnego wyniku twórczej myśli człowieka. Każda więc organizacja musi stale walczyć o utrzymanie ładu, porządku i nieładu, kreatywnej wolności [Schumacher, 1981, s. 274 i nn].

Dla porządku najwartościowszą władzą poznawczą jest rozum. Można zatem przyjąć, że przestrzeń poznawcza porządku jest wyznaczona przez kryte-

rium sprawności, co oznacza preferencję określonych dziedzin działalności, a więc tendencji rozwiązań spośród wielu wariantów. Porządek afirmuje świat zdeterminowania, a więc dyrektywę konieczności. Porządek zmierza w kierunku organizacji¹ naszych działań, gdzie dominuje odtwórczość, opisana przez namysł, spekulację, kalkulację [Neil, 2000, s. 229]. Należy zauważyć, że przyjęty porządek nie jest ostateczny i dalsze rozwiązania są wymagane.

Porządek przede wszystkim zmierza w kierunku redukcji niepewności. Dążenie do porządku doskonałego – zauważa C. Sikorski – jest dla pewnego typu ludzi potrzebą podstawową. Na porządek ten składa się prosty układ zależności przyczynowo-skutkowych oraz powtarzalności zjawisk i procesów. Prostota zależności pozwala jednoznacznie zrozumieć sens zdarzeń, zaś powtarzalność – pozwala je przewidywać. Warunkiem takiego porządku jest jednolitość zachowań ludzi w czasie i przestrzeni² [Sikorski, 2002, s. 104]. Oznacza to ograniczenie dowolności zachowań, czyli brak możliwości wyboru terminu, sposobu i celu działania przez wykonawcę. Aby osiągnąć upragniony sterylny porządek, w którym wszystko jest do końca określone i z góry zaplanowane, i w którym można się czuć całkowicie bezpiecznie, trzeba zrezygnować z wolności – konkluduje C. Sikorski [Sikorski, 2002, s. 104].

We współczesnej teorii zarządzania dominują, a nawet petryfikowane są stosunki podporządkowania, kreowane przez władzę – kierownictwo organizacji.

Stosunek członków organizacji do władzy, jej celów, źródeł i form sprawowania jest ważnym czynnikiem ich zachowań organizacyjnych [Sikorski, 2002, s. 83]. Ich istotą jest władza poprzez cele, źródła i formy jej sprawowania.

Pojęcie władzy, które w potocznym znaczeniu rozumiane jest intuicyjnie, domyślnie, posiada bogatą wiedzę interdyscyplinarną. Jednakże to potoczne znaczenie rozumienia pojęcia władzy nie oddaje specyfiki procesu poznania racjonalnego, gdzie supremację posiada rozum.

J. Zieleniewski w teorii zarządzania władzę nad ludźmi definiuje jako możliwość kierowania nimi, czyli powodowanie, aby oni się dowolnie zachowywali w sposób zgodny z zamiarem osoby wykonującej władzę nad nimi; przy czym – uzupełnia J. Zieleniewski – musimy przyjąć, że władza nie może być skuteczna bez przyzwolenia podwładnych, czyli bez ich posłuszeństwa – obojętne, jakie jest jego źródło: miłość, zaufanie, interes, strach czy cokolwiek innego [Ziele-

¹ Organizacja kładzie kres pionierstwu – twierdzi A.S. Neil. W uzasadnieniu pisze, że młody diabeł w piekle przybiega bardzo poruszony do swego mistrza: *Mistrzu, mistrzu, wydarzyło się coś okropnego; oni tam na ziemi, odkryli prawdę! Diabeł uśmiechnął się. Wszystko w porządku chłopcze. Poślę im na górę kogoś, kto to zorganizuje.*

² Jednolitość zachowań – kontynuuje C. Sikorski – uzyskuje się przez podporządkowanie ich określonym wzorcom, takim jak przyjęty plan działania, zwany inaczej procedurą, pożądany wzór rezultatu działania, zwany inaczej normą produktu oraz ustalona metoda działania, zwana inaczej instrukcją.

niewski, 1969, s. 456–457 i 469–470; por. Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 320–325; por. Sikorski, 2002, s. 103–105]³. To cokolwiek innego można skonkretyzować za C. Sikorskim, że najbardziej skuteczny sposób kształtowania zachowań podwładnych to świadome modelowanie przez przywódcę swoich ról społecznych. Zachowanie przywódcy jest bowiem przedmiotem bacznej obserwacji ze strony jego podwładnych. W wyniku tej obserwacji podwładni po pewnym czasie mają skłonność podświadomego naśladowania zachowań przywódcy – konkluduje C. Sikorski [Sikorski, 2002, s. 83; por. Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 303–337; por. Kozusznik, 2002, s. 150–151; Potocki, 2005, s. 213–215].

Przedstawione stanowisko C. Sikorskiego afirmuje podświadome naśladowanie, a więc przesłanką irracjonalną, jako skuteczny sposób kształtowania zachowań podwładnych. Powstaje zatem problem, jakie przesłanki stanowią o skuteczności zachowań podwładnych?

M. WEBERA MODEL IDEALNEJ BIUROKRACJI PRZESŁANKĄ WŁADZY RACJONALNEJ

Rzecznikiem sterylnego porządku jest między innymi M. Weber, który w swoim modelu idealnej biurokracji, kreuje formułę opisującą strukturę i zasady funkcjonowania organizacji biurowej w której zatrudnieni – urzędnicy musieli się podporządkować przepisom i przełożonym w granicach uprawnień⁴ [Kurnal,

³ Władza – jako faktyczna możliwość powodowania, aby ludzie działali zgodnie z zamiarem tego, kto ma ją nad nimi i oparte na niej kierowanie ludźmi może mieć różne źródła. Najważniejsze z nich to:

- możliwość legalnego zastosowania przymusu lub przekonanie obywateli o legalności zarządzeń państwowych organów władzy; mówimy wtedy o rządzeniu,
- własność zasobów niezbędnych kierowanym dla zdobywania środków do życia lub upoważnienie otrzymane od właściciela tych zasobów to właśnie zarządzanie,
- możliwość wywarcia nielegalnego przymusu, czyli wymuszenie,
- możliwość zmuszenia partnera, by wykonał przyjęte na siebie zobowiązanie przez odwołanie się do wyegzekwowanego wyroku sądowego, tj. egzekwowanie roszczeń,
- dobrowolne podporządkowanie się kierowanych kierownikowi, wynikające ze źródeł innych niż przekonanie o legalności zarządzeń – np. z zaufania, miłości, przekonania o racjonalności otrzymanej rady itp.,
- można by tu mówić o tym, że przywódca „wiedzie” za sobą swych zwolenników.

⁴ Zgodnie z poglądem J. Kurnala opis tej struktury można przedstawić w sposób następujący:

1. uczestnicy biurokracji są osobieście wolni, podlegają władzy tylko w zakresie określonym dobrowolną umową o pracę,
2. podstawą selekcji kandydatów na urząd są ich kwalifikacje zawodowe, które mogą być sprawdzone przez stosowne egzaminy i dokumentowane odpowiednimi dyplomami,
3. urzędnicy są mianowani, a nie wybierani. Kierownictwo organizacji ma prawo zwolnić urzędnika pod pewnymi warunkami, urzędnik zaś zawsze może rezygnować ze stanowiska,
4. osoby zajmujące stanowiska administracyjne są wynagradzane stosownie do pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej,

1972]. M. Weber twierdzi, że „biurokracja jest pewnym typem porządku społecznego, instytucji zorganizowanej w »system biura« i nastawionej na bezosobowość i efektywność oraz pewność funkcjonowania” [Łukasiewicz, 1999, s. 28].

Model idealnej biurokracji stanowi integralny składnik władzy racjonalnej, którą charakteryzuje kilka zasadniczych cech [Hausner 2008, s. 330–332]:

- ciągłość sprawowania funkcji urzędowych podlegających określonym regulom, procedurom,
- określony zakres kompetencji obejmujących: (a) pełnienie funkcji przydzielonych w ramach uporządkowanego podziału pracy; (b) zapewnienie sprawującemu urząd należytej władzy, tak żeby był w stanie wypełniać te funkcje; (c) jasne określenie koniecznych środków przymusu i jednoznaczne określenie warunków ich stosowania. Jednostka sprawująca tego rodzaju władzę nazywana jest „organem administracyjnym”,
- organizacja urzędów ma charakter hierarchiczny, tzn. każdy niższy urząd podlega kontroli i nadzorowi urzędu wyższego. Istnieje prawo odwoływania się od decyzji urzędów niższych i wnoszenia na nie skarg do urzędów wyższych,
- hierarchie różnią się co do tego, czy i w jakich przypadkach skarga może spowodować wydanie postanowienia przez inne, wyższe organy różnych szczebli oraz, co za tym idzie, czy zmiany są narzucane odgórnie, czy też odpowiedzialność za ich wprowadzanie spoczywa na urzędzie niższym, którego postępowanie stało się przedmiotem skargi,
- reguły dotyczące postępowania urzędów mają charakter zasad technicznych albo norm. W obu przypadkach, jeśli mają one być stosowane w sposób w pełni racjonalny, konieczne jest specjalistyczne szkolenie. Dlatego tylko osoba, która wykazała się odpowiednim przygotowaniem zawodowym, może zostać członkiem kadry administracyjnej i tylko takie osoby mogą ubiegać się o mianowanie na urzędowe stanowiska. Kadra administracyjna składa się zatem z „urzędników”, niezależnie od celu, któremu służy dana organizacja. Członkowie kadry administracyjnej winni być całkowicie oddzieleni od własności środków produkcji i administrowania. Środki te są postawione do ich dyspozycji w naturze lub gotówce, a urzędnik jest zobowiązany rozliczać się z ich wykorzystania,
- ustanowienie „prawa” do sprawowania urzędu, jak to ma miejsce na przykład w przypadku sędziów, nie może prowadzić do „zawłaszczenia” urzędu przez urzędnika, ma jedynie zapewnić pełny obiektywizm i niezawisłość danego urzędu, tak by był zorientowany wyłącznie na odpowiednie normy,

-
5. urzędnicy podlegają systemowi awansowania, który uwzględnia staż i osiągnięcia w pracy, przy czym każdy awans, a zatem i kariera, zależy od uznania zwierzchników,
 6. pracownicy biura są systematycznie kontrolowani w trakcie wykonywania powierzonych zadań, podlegają także ścisłej dyscyplinie formalnej. Ich pracę regulują szczegółowo: organizacyjne regulaminy, instrukcje, zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności (tzw. zakresy czynności), tzw. pragmatyka służbowa, różnorodne kodeksy i inne przepisy.

- akty, decyzje i rozporządzenia administracyjne są formułowane i dokumentowane na piśmie, nawet w przypadkach, gdy dyskusja ustna jest regułą lub nawet jest obligatoryjna. Pisemna forma dokumentów i wymóg ciągłości czynności urzędowych wymagają utworzenia „biura”, czyli punktu, w którym ogniskują się wszelkiego działania organizacyjne.

W omawianym modelu obowiązek podporządkowania się dotyczy wyłącznie – zdefiniowanej w racjonalny sposób – sfery władzy, która została złożona w ręce danej osoby, nie oznacza zaś podporządkowania się tej osobie [Hauser, 2008, s. 330].

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA KREUJĄCE STOSUNKI WSPÓLDZIAŁANIA

We współczesnej teorii zarządzania w mniejszym zakresie rozważany jest porządek, w którym dominują stosunki współdziałania.

Jedną z koncepcji zarządzania afirmującą stosunki współdziałania jest koncepcja R. Likerta, który podstawy swojej koncepcji wywodzi z teorii stworzonej przez Mc Gregora, w której najważniejszy jest stereotyp człowieka samorealizującego się w warunkach przestrzegania zasady wspierających stosunków. Zgodnie z tą zasadą, przywództwo i inne procesy w organizacji powinny bazować na takich stosunkach i interakcjach wewnątrz organizacji, aby każdy jej uczestnik w świetle swych wartości, dążeń, żądań i oczekiwań, odczuwał jako pomocne i na nich tworzył i utrzymał sens wartości osobistych.

Zasada wspierających stosunków wynika przede wszystkim z przekonania, że obok takich czynników jak:

- motywów ekonomicznych,
- motywów związanych z ego (obejmujące pragnienie rozwoju własnego i osiągnięć zgodnych z własną oceną wartości i celów, a także pragnienie uzyskania pozycji, uznania, aprobaty, życzliwego przyjęcia itd.),
- ciekawość, twórczość i pragnienie nowych doświadczeń.

Istnieje konieczność zapewnienia skutecznej interakcji, czyli systemu wzajemnego oddziaływania, umożliwiającego funkcjonowanie mechanizmu integrującego i koordynującego działanie organizacji [Likert, 1965, s. 284–285]⁵.

Mechanizm skutecznej interakcji umożliwia zatem uzyskanie pożądanego stopnia zgodności pomiędzy wartościami i postawami pracowników a celami

⁵ Mechanizmy interakcji powinien zapewnić:

- a) pełne i skuteczne przekazywanie informacji pomiędzy różnymi szczeblami organizacji,
- b) wywieranie właściwego i adekwatnego wpływu przez jednych członków organizacji na innych, zgodnie z ich doświadczeniem, wiedzą i posiadanymi informacjami,
- c) przy podejmowaniu decyzji i rozumne wykorzystanie informacji dostępnych w organizacji oraz takie sformułowanie decyzji, aby członkowie organizacji jak najlepiej chcieli je wykonać.

organizacji. „Każdy uczestnik organizacji powinien czuć, że wartość i cele jego grupy roboczej szeroko odzwierciedlają jego własne wartości i potrzeby. Powinien on także czuć, że wartości i cele całej organizacji adekwatnie odzwierciedlają wartości i potrzeby wszystkich jej uczestników” [Likert, 1961, s. 182]. Mechanizm ten może jednak zostać zakłócony przez konflikty, które powinna przeżywać organizacja w celu wzmocnienia motywacji w procesie jej rozwoju. Zgodnie z poglądem R. Likerta „łatwo udowodnić, że konflikt jest konieczny jako bodziec niezbędny do uzyskania silnej motywacji i wydobycia twórczych myśli tkwiących w pomyślnie rozwijającej się organizacji” [Likert, 1965, s. 312].

Koncepcja R. Likerta stanowi istotny moment w procesie kreowania stosunków współdziałania w organizacji, gdyż zależności występujące w niej mają charakter funkcjonalny i kształtowane są przez kadrę kierowniczą. Stanowi więc ona określony schemat, który – zgodnie z poglądem W. Gabary – wyraża „racjonalny system powiązanych ze sobą grup pracowniczych, w których kierownicy mają odgrywać rolę homeostatu” [Gabara, 1981 s. 173; Likert, 1961, s. 97–118].

W stosunku do powyższej koncepcji R. Likerta komplementarny charakter posiada koncepcja P.E. Slatera i W.G. Bennis. Wyraża się ona określeniem zinternalizowanych wartości, które rządzą zachowaniami pracowników w warunkach stałej zmienności sytuacji. Autorzy tej koncepcji uważają, że procesy demokratyzacyjne w organizacji intensyfikują się i prowadzą do zachowania jej członków zgodnie z powszechnie zinternalizowanymi wartościami identyfikowanymi jako [Slater, Bennis, 1974, s. 18]:

- pełna i swobodna komunikacja, bez względu na pozycję i władzę,
- consensus jako rozwiązanie konfliktu, zamiast kompromisu lub ustępstwa pod przymusem,
- kompetencja zawodowa i wiedza jako uprawnienie do wywierania wpływu, zamiast osobistych kaprysów lub posiadanej władzy,
- atmosfera wyzwalająca ekspresję emocjonalną, a jednocześnie stymulująca zachowania nastawione zadaniowo,
- orientacja na człowieka, zakładająca nieuchronność konfliktu między organizacją a jednostką i umożliwiająca racjonalne jego rozwiązanie.

Powyższa identyfikacja zinternalizowanych wartości, które rządzą zachowaniami pracowników pozwala na kreowanie organizacji elastycznej, niezbędnej w konkurowaniu z innymi, w warunkach stałej zmienności sytuacji. Pozwala również na tworzenie pracowniczych stosunków zależności, które są konkurencyjne w stosunku do działań autonomicznych.

Zgodnie z poglądem W.G. Bennis dla organizacji jest zamiana indywidualnego wysiłku na współdziałanie [Bennis, 1966, s. 9; por. Dobrzyński, 1976, s. 33]. Zastąpienie odpowiedzialności współodpowiedzialnością, co w praktyce oznacza zastąpienie formalnego podporządkowania wzajemnym zaufaniem przełożonego i podwładnego.

Organizację elastyczną, niezbędną w konkurowaniu z innymi w warunkach stałej zmienności sytuacji kreują również T. Burns i G.M. Stalker. „Akceptują” oni relację nieokreśloności między organizacją i otoczeniem, która prowadzi do tzw. struktury organicznej (otwartej) charakteryzowanej między innymi przez:

- addytywny charakter wiedzy specjalnej i doświadczenia w stosunku do wspólnych zadań organizacji,
- realistyczny charakter indywidualnych zadań, które wyrażają ogólną sytuację organizacji,
- dostosowywanie i stałą redefinicję zadań indywidualnych, przy uwzględnieniu interakcji z innymi zadaniami,
- kompetencje i odpowiedzialność dostosowaną do aktualnie wykonywanych zadań,
- słabo zaznaczoną strukturę zmieniającą się wraz z zadaniami,
- tendencje do regulowania zachowań ludzi przez bezpośrednie konsultacje, najczęściej o charakterze doradczym,
- tendencje do poziomego, a nie pionowego systemu kontaktów bezpośrednich,
- sprawowanie władzy przez te osoby, które potrafią najlepiej rozwiązać dany problem zależność autorytetu od wiedzy.

Organizacja funkcjonująca według identyfikowanych norm stwarza przede wszystkim możliwość przeżywania podmiotowości przez pracownika, angażując znaczną część jego potencjału osobowościowego. Możliwość ta istnieje jednak w warunkach rozpoznania sytuacji przez pracownika, interakcji z innymi zadaniami w kontekście wspólnych celów organizacji.

Reasumując należy przyjąć konstatację K. Zimniewicza, że kierownictwo organizacji powinno stosować różne koncepcje, metody i techniki przy rozwiązywaniu zarówno procesów budowy struktury, jak i procesów zarządzania. Filozofia organizacji powinna być zmienna [Zimniewicz, 1990, s. 127]. Umożliwia to wykorzystywanie w zarządzaniu pojawiających się sprzeczności i konfliktów, wynikających głównie z uwarunkowań podmiotowych procesu przemian strukturalnych. Inaczej, kategoria racjonalności – stosowana do złożonych systemów społecznych, których elementy charakteryzują się samoświadomością i zachowaniem celowym – wymaga mocnego osadzenia w aksjologii, czyli koncepcji wyboru celów [Kozmiński, Zawisłak, 1982, s. 66 i 95]⁶. Osadzenie kategorii racjonalności w aksjologii wynika głównie z faktu, że rola człowieka w procesie pracy systematycznie wzrasta i nie ogranicza się tylko do kwalifikacji i umiejętności, ale angażuje w coraz większym stopniu jego wartości.

⁶ Zbiór przekonań i wartości jest mniej więcej tym, czym w systemach geometrycznych układ aksjomatów, czyli stałych założeń, których się nie dowodzi i nie można dowieść, albo, które przyjmuje się na zasadzie wiary. Zbiór ten pozwala na odróżnienie stanów pożądaných od niepożądanych i dobrych od złych. Kategoria spójności nie odnosi się do tego zbioru, co oznacza, że możliwe jest wyznawanie w tym samym czasie sprzecznych obiektywnie przekonań.

PODSUMOWANIE

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w procesie kształtowania i petryfikowania skuteczności zachowań organizacyjnych istotne znaczenie posiadają nie tylko stosunki podporządkowania, ale również stosunki współdziałania. Stosunki te – jak wynika z przedstawionych koncepcji zarządzania – podlegają określonej ewolucji, a nawet procesowi substytucji. Proces ten konkretyzuje W.G. Bennis konstatując, że korzystna dla organizacji jest zamiana indywidualnego wysiłku na współdziałanie, zastąpienie odpowiedzialności współodpowiedzialnością, co oznacza zastąpienie formalnego podporządkowania wzajemnym zaufaniem przełożonego i podwładnego.

LITERATURA

- Bennis W.G., 1966, *Changing Organization*, New York.
- Dobrzyński M., 1976, *Organizacyjne zachowania pracownika*, PWE, Warszawa.
- Dror Y., 2006, *Zdolność do rządzenia. Raport dla klubu rzymskiego*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Białystok.
- Gabara W., 1981, *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, PWE, Warszawa.
- Hauser J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., 2009, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin.
- Kurnal J., 1972, *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Zawiślak A.M., 1982, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Likert R., 1965, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa* [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa.
- Likert R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Łukasiewicz J., 1999, *Nauka administracji. Wstęp do teorii administracji*, WSAiZ Przemysł.
- Neil A.S., 2000, *Nowa Summerhill*, Zysk i S-ka. Wydawnictwo s.c., Poznań.
- Novak M., 1998, *Wolne osoby i dobro wspólne*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Potockiego A., 2005, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Schumacher E.F., 1981, *Małe jest piękne. Spojrzenie na gospodarkę świata, że człowiek coś znaczy*, PWN, Warszawa.
- Sikorski C., 2002, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Slater P.E., Bennis W.G., 1974, *Democracy is Inevitable* [w:] *Organizational Behaviour*, red. W.K. Davis, New York.
- Zieleniewski J., 1969, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Zimmiewicz K., 1990, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań.

Streszczenie

We współczesnej organizacji najważniejszym jej zasobem są zasoby ludzkie, które pozostają w określonych relacjach interpersonalnych oraz rzeczowych. Relacje te determinują określone zachowania, których skuteczność zależy od przesłanek o charakterze racjonalnym oraz irracjonalnym. W niniejszym artykule przesłanki te konkretyzują między innymi: M. Weber, R. Likert, W.G. Bennis, P.E. Slater, T. Burns oraz G.M. Stalker.

The grounds of organizational behaviour efficiency*Summary*

In the contemporary organization the most important resources are human resources, which remain in defined interpersonal and factual relations. These relations determine certain behaviour, the efficiency of which depends on rational and irrational grounds. In this article the above mentioned grounds are specified by M. Weber, R. Likert, W.G. Bennis, P.E. Slater, T. Burns and G.M. Stalker, to mention just a few.