

Dr Katarzyna Czainska  
Europejska Wyższa Szkoła Biznesu

***Kształtowanie tożsamości indywidualnej i zbiorowej jako podstawa budowania morale żołnierzy oraz funkcjonariuszy służb mundurowych /  
Shaping the individual and collective identity as a basis for building the morale of soldiers and officers of the uniformed services***

**Abstrakt**

Autorka przedstawiła pojęcia tożsamości indywidualnej i zbiorowej. Wskazała ich znaczenie psychologiczne w budowaniu kultury organizacyjnej (w kontekście zarządzania zespołami ludzkimi) oraz kształtowania morale żołnierzy i funkcjonariuszy służb mundurowych. Wnioski sformułowała na podstawie badań własnych przeprowadzonych w 2015 roku metodą studiów literaturowych oraz wywiadu bezpośredniego.

Słowa kluczowe: morale, postawa, tożsamość indywidualna, tożsamość zbiorowa  
Key words: morale, attitude, individual identity, collective identity

**Wprowadzenie**

*Na tym kończy się ten szereg książek pisanych w ciągu kilku lat i w niemałym trudzie — dla pokrzepienia serc*<sup>1</sup>, tymi słowami Henryk Sienkiewicz zakończył powieść „Pan Wołodyjowski”, ostatni tom słynnej trylogii. Czy „pokrzepienie serc”, to nie synonim „morale” w odniesieniu do całego narodu? Czy opisane w powieściach sienkiewiczowskich historie i postacie nie mają na celu podbudowania psychologicznego ludzi, przywrócenia wiary w zwycięstwo i nagrodę za wytrwałość? Są to oczywiście pytania retoryczne. Każdy, kto zetknął się z bohaterami trylogii, zamarzył choćby przez moment, by być żołnierzem. Mimo, że rozsądek podpowiada, iż Sienkiewicz tworzył obrazy idealistyczne, a wojna to nie

---

<sup>1</sup> H. Sienkiewicz, *Pan Wołodyjowski*, Tower Press, Gdańsk 2000, str. 331

zabawa, w psychice pozostaje pozytywne nastawienie i duma, ponowna wiara w wartości wyższe, pobudzenie aktywności o różnym natężeniu i czasie trwania.

Praktyka kształtowania i wspierania postaw ludzkich poprzez przekazywanie opowieści nie została oczywiście zapoczątkowana przez Sienkiewicza. Jest to znany od pradawnych czasów sposób budowania i utrwalania norm, wzorców zachowań, tradycji danej społeczności, innymi słowy kultury. Jednocześnie znana jest również destrukcyjna siła szerzenia legend (historii, informacji) wśród ludzi, prowadząca do zmniejszania motywacji.

Nie oznacza to jednak, że morale żołnierzy stymuluje się wyłącznie systematycznym opowiadaniem pozytywnych historii. Zjawisko „morale” jest bowiem zdecydowanie bardziej złożone. W związku z tym, w niniejszym artykule zaprezentowano podejście socjologiczne – zarządcze, w którym zauważa się zależność (a czasem i zbieżność) „morale” od takich terminów jak postawa i motywacja. Dlatego też przedstawiono pojęcie tożsamości jako jednego z czynników umożliwiających kształtowanie morale żołnierzy, pracowników służb mundurowych, i nie tylko.

## Podstawy teoretyczne

Czesław Dutkowski, odnosząc się do służby wojskowej, stwierdził, że morale to *postawa psychiczna, dla której fundamentem są przeświadczenia ludzkie i przeżycia w chwilach wielkiego wysiłku i napięcia*<sup>2</sup>. Tak rozumiane morale kształtowane jest, zdaniem autora przez dwanaście fizycznych i psychologicznych warunków, do których należą: *autorytet dowódcy, poczucie własnej wartości, solidarność grupowa (esprit de corps), jakość szkolenia oraz sensowność i zadowolenie ze służby, poglądy i przekonania, jakość spędzania wolnego czasu, religia, możliwość wypoczynku i snu, jakość i ilość wyżywienia w czasie misji lub poligonów, higiena osobista i jakość umundurowania, zabezpieczenie przed zimmem (gorącym) na placach ćwiczeń, możliwość kontaktowania się (spędzania wolnego czasu) z najbliższymi*<sup>3</sup>.

Istotnymi pozycjami literaturowymi z zakresu analizy zjawiska „morale” są książki autorstwa Mirosława J. Dyrda zatytułowane: 1/ *Morale- ukryta siła armii*<sup>4</sup>; 2/ *Psychospołeczne uwarunkowania morale w siłach zbrojnych*<sup>5</sup>. W swoich pracach Autor

---

<sup>2</sup> C. Dutkowski, *Jak dbać i pielęgnować morale wojska?*, [http://edw.wp.mil.pl/pl/13\\_210.html](http://edw.wp.mil.pl/pl/13_210.html) [30.09.2015, 12:56]

<sup>3</sup> C. Dutkowski, *Jak dbać...*, op. cit.

<sup>4</sup> M. J. Dyrda, *Morale – ukryta siła armii*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1998

<sup>5</sup> M. J. Dyrda, *Psychospołeczne uwarunkowania morale w siłach zbrojnych*, Wydawnictwo Aspra, Warszawa 2014

przeprowadził wieloaspektowe badanie znaczenia „morale” oraz czynników je kształtujących, wykazując, że nie należy utożsamiać „morale” wyłącznie z nastrojem, gorliwością, czy zapalem. M. J. Dyrda zaprezentował przede wszystkim wielopłaszczyznowość tego zjawiska, wyróżniając następujące czynniki oddziałujące na poziom „morale”: a) militarne (np. uzbrojenie, wykształcenie); b) społeczne (np. społeczno – ekonomiczne warunki życia, ustrój); c) czynniki duchowe (np. religijne, psychologiczne)<sup>6</sup>. Biorąc pod uwagę wnioski sformułowane przez ww. Autora można się zgodzić ze stwierdzeniem, że „morale”, to gotowość do podjęcia zadań z nastawieniem osiągnięcia sukcesu i realizacji zadania. Istota „morale” wyraża się zatem w relacjach zachodzących między wewnętrznym stanem każdego żołnierza, a zewnętrznym celem – zadaniem<sup>7</sup>.

Z punktu widzenia dalszych rozważań w niniejszym artykule ważne jest również przedstawienie podejścia psychologiczno – socjologicznego zaprezentowanego przez M. J. Dyrkę, który cytując poglądy wielu naukowców (tj. N. Copeland, E. Boringa, itd.) wyróżnia następujące elementy określające „istotę morale”<sup>8</sup>: a) cele i środki; b) system wartości, motywacje, postawy i potrzeby – grupy oraz każdego żołnierza.

Podobne poglądy przedstawił Stanisław Jarmoszko, który reprezentując podejście interdyscyplinarne, za fundamenty „morale” uznał dyspozycje<sup>9</sup>: a) fizyczne (tj. zdrowie, kondycja fizyczna, siła, itp.); b) moralne (tj. system wartości, siła przekonań, sumienie, itp.); c) psychologiczne (tj. motywacja, typ osobowości, poziom świadomości społecznej, odporność psychiczna, możliwości adaptacyjne, religijność, itp.); d) społeczne (tj. struktura grupy i jej społeczne usytuowanie, charakter stosunków społecznych, stopień integracji, itp.). Jednocześnie ww. Autor uznał, że struktura „morale” to wypadkowa i interakcja trzech postaw<sup>10</sup>: a) postawy wobec integrującej struktury społecznej (tj. stosunek do struktury formalnej i społecznej); b) postawy wobec powinności obywatelskich (np. stopień tożsamości narodowej, akceptacja systemu państwowego, stosunek do władz, świadomość zagrożeń bytu narodowego, gotowość do czynnego przeciwstawiania się tym zagrożeniom); c) postawy wobec własnego miejsca w tej strukturze (np. ocena własnego usytuowania, globalna ocena własnej sytuacji, osobisty bilans bycia w strukturze).

---

<sup>6</sup> M. J. Dyrda, *Morale ...*, op. cit., str. 37

<sup>7</sup> Tamże, str. 39

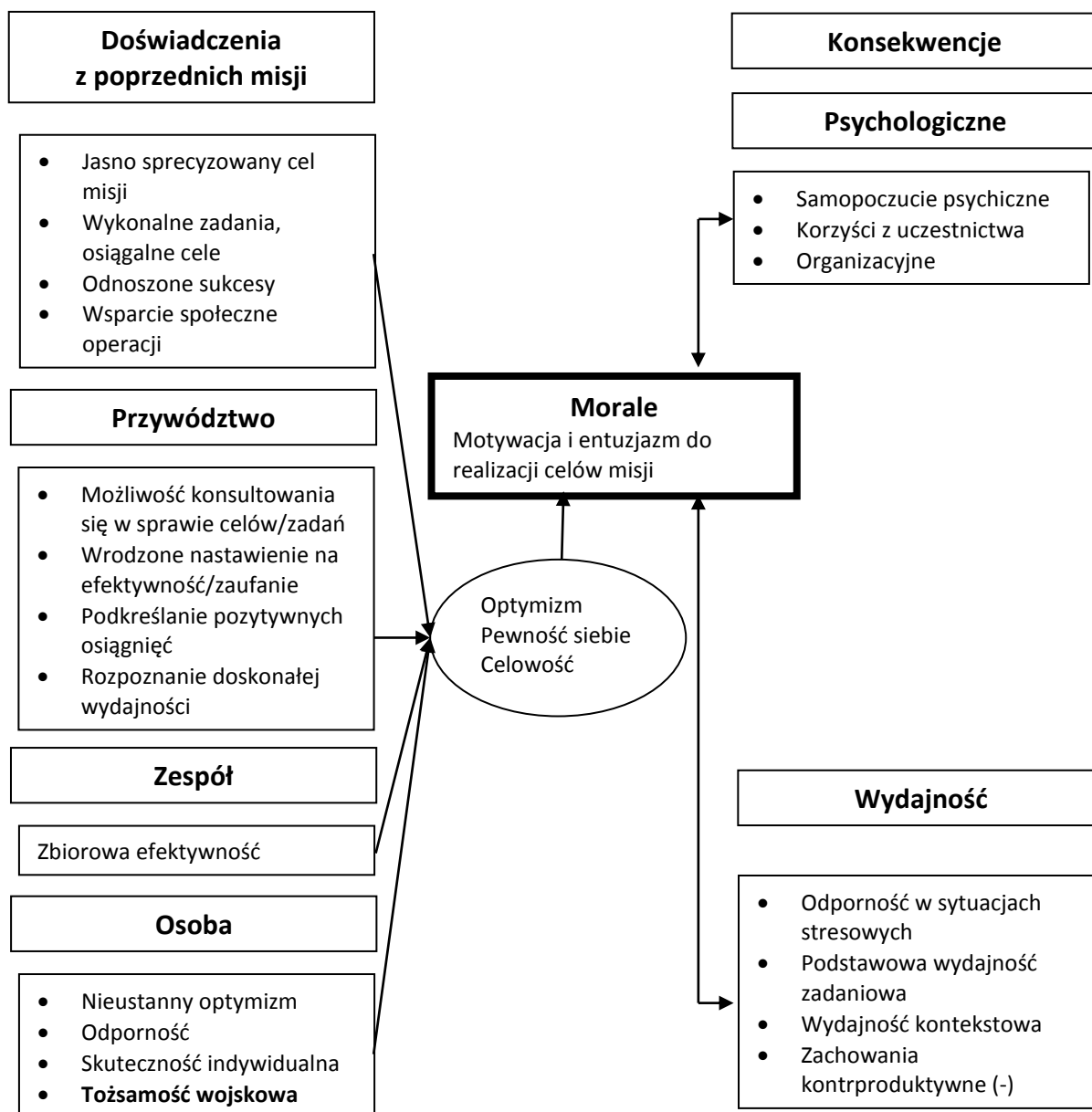
<sup>8</sup> Tamże, str. 38

<sup>9</sup> Materiał zaprezentowany przez prof. dr hab. S. Jarmoszko na V Transdyscyplinarnej konferencji naukowej nt. „O potrzebie i możliwościach diagnozowania oraz doskonalenia morale żołnierzy i funkcjonariuszy służb mundurowych”, która odbyła się 25 listopada 2015 r. na Uniwersytecie Przyrodniczo – Humanistycznym w Siedlcach

<sup>10</sup> Tamże

T. W. Britt i J. M. Dickinson<sup>11</sup> opracowali model pojęciowy dotyczący morale w odniesieniu do operacji militarnych. Autorzy modelu przeanalizowali szereg definicji dzielące je na: podstawowe (w tym m.in.: F. J. Manninga<sup>12</sup>, Ingrahama<sup>13</sup>) oraz wielowymiarowe (w tym m.in.: Motowidło i Bormana<sup>14</sup>).

Rysunek 1 Model morale według T.W. Britta i J.M. Dickinsona



<sup>11</sup> *Military Life. The Psychology of Serving In Peace and Combat. Volum 1: Military Performance*, red. T. W. Britt, C. A. Castro, A. B. Adler, Praeger Security International, Westport-Connecticut-London 2006, str. 160

<sup>12</sup> F. J. Manning, *Morale Cohesion and Esprit de Corps*, Handbook of Military Psychology, red. R. Gal i A. D. Mangelsdorff, John Wiley and Sons Ltd., Chichester 1991

<sup>13</sup> L. H. Ingraham, F. Manning, *Cohesion: Who Needs It, What Is It and How Do We Get It to Them?*, Military Review, June 1981

<sup>14</sup> S. J. Motowidło, W. C. Borman, *Relationships between military morale, motivation, satisfaction, and unit effectiveness*, Journal of Applied Psychology nr 63, 1978

Źródło: *Military Life. The Psychology of Serving In Peace and Combat. Volum 1: Military Performance*, red. T. W. Britt, C. A. Castro, A. B. Adler, Praeger Security International, Westport-Connecticut-London 2006, str. 160 [tłum. Autorki]

Pojęcie „morale” dotyczy wojska i innych służb mundurowych również w okresie pokoju, czy ogólnie pojętego czasu bez zagrożenia. Mając to na uwadze wdraża się specjalne systemy szkoleniowe, o których pisał m.in. M. Karasek, wskazując, że celem tych systemów jest *kształtowanie duchowej sylwetki żołnierza-obywatela, odpowiadającego zadaniom armii zawodowej i potrzebom demokratycznego państwa, człowieka świadomego służby i powinności należytego jej pełnienia, gotowego do obrony niepodległości, całości i suwerenności Rzeczypospolitej oraz stania na straży jej Konstytucji*<sup>15</sup>. W szczególności szkolenie ma kształtować i rozwijać wiedzę profesjonalną (specjalistyczną) oraz postawę nastawioną na szacunek dla wielokulturowości, pluralizmu i różnorodności światopoglądowej. Nowoczesne jest także podejście do roli dowódców, którzy *potrafią przejść z pozycji rozkazodawcy i egzekutora do roli kompetentnego dowódcy potrafiącego kierować poprzez cele, menedżera-przywódcy kreującego postawy i zachowania podwładnych*<sup>16</sup>.

W sensie psychologiczno – socjologicznym zjawisko „morale” wydaje się być zatem formą określonej postawy, którą A. Bain<sup>17</sup>, scharakteryzował jako *intelektualne lub emocjonalne podejście do sytuacji czy zdarzenia, w których dana jednostka uczestniczy*. S. Mika zdefiniował postawę szerzej, jako sumę następujących elementów<sup>18</sup>:

- a) w otoczeniu jednostki istnieje pewien przedmiot lub fakt;
- b) jednostka spostrzega ten przedmiot i tworzy o nim określone przekonania, które zostają utrwalone;
- c) jednostka w trakcie kontaktów z przedmiotem i w miarę kształtowania sobie o nim przekonań ustosunkowuje się do niego w pewien sposób o charakterze emocjonalnym (uczuciowym); stosunek uczuciowy może być negatywny, pozytywny lub neutralny, ma on również określoną siłę, różną u różnych osób; stosunek ten jest stopniowany, ponadto, nie jest zmienny, lecz względnie trwałe;
- d) stosunek emocjonalny do przedmiotu motywuje jednostkę do określonych zachowań wobec niego; zachowania te można również ująć w kategoriach pozytywnych,

---

<sup>15</sup> M. Karasek, *System działalności wychowawczej w profesjonalnej armii – obszary, priorytety i uwarunkowania*, Wojsko w społeczeństwie, 2008/2009

<sup>16</sup> tamże

<sup>17</sup> A. Bain, *The senses and the intellect*, J.W. Parker, Londyn 1855 (e-book)

<sup>18</sup> S. Mika, *Wstęp do psychologii...*, op.cit., str. 65

negatywnych lub neutralnych, albo inaczej, w kategoriach zbliżania, unikania czy agresji.

Zdaniem A. N. Oppenheima<sup>19</sup>, postawy należy analizować poprzez dwa wymiary: treści i natężenia. Treść wyraża się poprzez samą definicję danej postawy, czyli określenie jej przedmiotu oraz stosunku do tego przedmiotu. Natężenie to waga treści postawy dla danej jednostki lub jednostek. Ponadto, A. N. Oppenheim wychodzi z założenia, że postawę identyfikuje się poznając opinie jednostki, ale u podstaw postawy leżą wyznawane i uznawane przed nią wartości. Z kolei hierarchia wartości danej osoby zależy od jej osobowości.

Postawa zatem nie jest wrodzona, ale zmieniana przez całe życie. Wychodząc z tego założenia R. J. Crisp i R. N. Turner wskazali, że kształtowanie się postaw następuje na skutek następujących zjawisk<sup>20</sup>:

- a) efektu ekspozycji, czyli tendencji do nasilania się pozytywnych uczuć względem przedmiotów lub osób proporcjonalnie do częstotliwości, z jaką się je eksponuje,
- b) uczenia się przez skojarzenie, które występuje w formie;
  - warunkowania klasycznego (uczenie się przez skojarzenie niejawne) – proces polegający na skojarzeniu neutralnego bodźca z bodźcem naturalnie wywołującym reakcję emocjonalną, czyli oprócz efektu ekspozycji pojawia się jeszcze element skojarzenia pozytywnego lub negatywnego,
  - warunkowania instrumentalnego – świadome kształtowanie postawy; skojarzenia są wzmacniane poprzez bodźce pozytywne lub negatywne, tzn. nagrody lub kary,
- c) autopercepcji - formowanie postaw następuje w wyniku obserwacji osobistych działań i przypisywaniem im wewnętrznych lub zewnętrznych przyczyn,
- d) rozumowania funkcjonalnego - postawy są kształtowane w konsekwencji zaspokajania czterech podstawowych potrzeb psychologicznych, tj.: użyteczności, wiedzy, obrony ego oraz manifestowania wartości.

Istotę pojęcia postawy i mechanizmu jej zmiany trafnie ujął P. L. Berger, stwierdzając, że *tam, gdzie ludzie żyją lub pracują w zwartych grupach, w których są znani osobiście i z którymi są związani poczuciem osobistej lojalności (socjologowie nazywają je grupami pierwotnymi), na rzeczywistego bądź potencjalnego odszczepieńca oddziałują nieustannie bardzo potężne, a zarazem bardzo subtelne mechanizmy kontroli. Są to mechanizmy perswazji, ośmieszenia, plotki i pogardy*<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> A. N. Oppenheim, *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992, str. 175.

<sup>20</sup> R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia ...*, op. cit., str. 95

<sup>21</sup> P.L. Berger, *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, str. 73

Dzieje się tak między innymi dlatego, że jak zauważył J. Low<sup>22</sup>, postawy jednostek w grupie są szczególnie ważne zwłaszcza w okresie kryzysu, czy zagrożenia. W takich sytuacjach postawa determinuje losy jednostki i grupy, przezwyciężenie problemu, usunięcie zagrożenia, sukces, przetrwanie lub wręcz przeciwnie.

Z takiego założenia wyszedł również S. Piwowar, który morale żołnierzy utożsamia z dyscypliną wojskową. Autor uważa, że *utrzymanie dyscypliny wojskowej jest ważnym elementem procesu kierowania i dowodzenia oraz czynnikiem wpływającym na morale i jakość realizowanych zadań, a także zdolność bojową wojska. Dyscyplina przejawia się w postawach indywidualnych, co jest wynikiem stosunku do nałożonych powinności, jak i zachowaniach zbiorowych żołnierzy, wpływających na stopień integracji struktur wojskowych, spójność i współdziałanie w realizacji zadań służbowych*<sup>23</sup>.

W ten sposób można przejść do przedstawienia kolejnego elementu wpływającego na postawę, tym samym na morale, a mianowicie pojęcia tożsamości. Z socjologicznego punktu widzenia, wyróżniamy dwa podstawowe typy tożsamości: indywidualną (osobistą) i zbiorową (społeczną). Tożsamość indywidualna charakteryzuje się tym, że osoba dokonuje porównania między sobą a innymi (np. jestem wyższy, mądrzejszy, biedniejszy, sprawniejszy od innych). Synonimy tego rodzaju tożsamości podał Z. Bokszański, wymieniając, m.in.: *obraz siebie, koncepcję siebie, postawy wobec siebie, ja-sytuacyjne*<sup>24</sup>.

Tożsamość społeczna określa natomiast jednostkę jako członka jakiejś grupy/społeczności, dlatego osoba definiuje odniesienia w formie „my i inni” (np. my Polacy, my żołnierze, my policjanci, my strażacy, itp.). Jak wskazują R. J. Crisp i R.N. Turner *ludzie kategoryzując siebie jako członków grupy społecznej, ulegają depersonalizacji i zaczynają widzieć się w kategoriach cech, które dzielą z innymi, i które definiują raczej ich członkostwo w grupie, a nie ich samych, jako oddzielne jednostki. W takiej sytuacji ludzie myślą i zachowują się zgodnie z normami swojej grupy*<sup>25</sup>.

P. Boski wprowadził ponadto pojęcie tożsamości kulturowej, która *zakłada istnienie zewnętrznej, niezależnej od jednostki sfery symboliki i wartości; jest ona relacją człowieka do tych elementów w postaci subiektywnej wiedzy/kompetencji oraz kateksji afektywnej*

---

<sup>22</sup> J. Low, *Why Attitude Is More Important Than IQ*, <http://www.thelowdownblog.com/2015/09/why-attitude-is-more-important-than-iq.html> [02.10.2015, 13:21]

<sup>23</sup> S. Piwowar, *System kształtowania dyscypliny wojskowej w resorcie obrony narodowej*, Wojsko w społeczeństwie, nr 1/2007

<sup>24</sup> Z. Bokszański, *Tożsamości zbiorowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, str. 56

<sup>25</sup> R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia ...*, op. cit., str. 110

(przywiązania) i kompetencji behawioralnych<sup>26</sup>. T. Paleczny przedstawił dodatkowo następujące trzy typy identyfikacji narodowej w procesach uniwersalizacji tożsamości kulturowej<sup>27</sup>: 1) tożsamość kulturowa macierzystej grupy rasowej, etnicznej bądź narodowej (identyfikacja plemienna, rodowo-szczepowa typu wspólnotowego, wspólnoty oparte na pokrewieństwie, tożsamość regionalno-lokalna typu etnicznego, tożsamość kulturowa typu ideologicznego); 2) tożsamość kulturowa typu etnicznego, właściwa dla grupy o rodowodzie kolonialnym i imigracyjnym; 3) zuniwersalizowana tożsamość kulturowa (narodowa, cywilizacyjna), mająca jednak znamiona kultury macierzystej bądź etnicznej tożsamości grupowej i indywidualnej.

Można zatem uznać, że kształtowanie „morale” jest elementem wdrożenia kultury organizacyjnej, a tym samym aby było skuteczne, powinno przebiegać na zasadach procesu socjalizacji, wtedy będzie to *proces stawania się takim, jakim chce nas widzieć nasze otoczenie społeczne*<sup>28</sup>.

Potwierdzenie powyższej tezy znaleźć można również w wynikach badań nad tożsamością pracowników. E. Gallardo<sup>29</sup>, powołując się na prace L.W. Portera i R. Dubina<sup>30</sup>, podała definicję tożsamości organizacyjnej, koncentrując się na trzech czynnikach: 1) tożsamości względem organizacji, rozumiejąc organizację szerzej niż tylko miejsce zatrudnienia; 2) tożsamości jako postawie przybieranej przez członków lub pracowników danej organizacji; 3) głębszej istocie tożsamości rozumianej nie tylko jako pasywna lojalność wobec organizacji.

C. O'Reilly i J. Chatman<sup>31</sup> zauważyli dodatkowo, że psychologiczne zaangażowanie (przywiązanie) pracowników (*psychological attachment*), które może być synonimem tożsamości organizacyjnej, ma trzy wymiary:

- uległość (*compliance*), gdy pracownik przyjmuje dane postawy i zachowania, aby otrzymać jakieś nagrody;

---

<sup>26</sup> P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN–Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2009, str. 473

<sup>27</sup> T. Paleczny, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, str. 170-172

<sup>28</sup> B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 137 [w:] *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973

<sup>29</sup> E. Gallardo, *Organizational Commitment: From OCQ to Meyer and Allen's scales*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSB, Poznań 2009, str. 9-21

<sup>30</sup> L.W. Porter, R.M. Steer, R.T. Mowday, *Do employee attitudes toward organizations matters? The study of employee commitment to organizations*, [w:] K.G. Smith, M.A. Hitt, *Great Minds Of Management. The process of theory development*, Oxford University Press, New York 2005, str. 184

<sup>31</sup> C. O'Reilly, J. Chatman, *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71



- tożsamość (*identification*), gdy pracownik czuje się dumny z bycia członkiem/częścią danej grupy, dlatego szanuje jej wartości i dokonania, nie uznając ich przy tym za swoje;
- internalizacja (*internalization*), gdy wartości danej osoby i organizacji są całkowicie zgodne.

J.P. Meyer i N.J. Allen również wyróżnili trzy poziomy tożsamości organizacyjnej<sup>32</sup>:

- zaangażowanie uczuciowe (*affective commitment*), czyli pozytywne uczucia związane z przynależnością do konkretnej organizacji i zaangażowaniem w wykonywaną pracę;
- zaangażowanie stałe (*continuance commitment*) rozpatrywane przez pryzmat kosztów i zysków życia poza organizacją (np. brak innych ścieżek rozwoju, inwestycje, możliwość dokonywania określonych zakupów lub jej brak);
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), czyli pracownicze poczucie obowiązku, przywiązanie.

Ich koncepcję można zatem streścić, stwierdzając, że pracownik pracuje, bo chce, musi i/lub powinien. Oczywiście najbardziej efektywni są pracownicy, którzy chcą pracować w danej organizacji. Kształtują oni w sobie przywiązanie do przedsiębiorstwa, co w konsekwencji prowadzi to wysokiego poziomu utożsamiania się z nim.

Analizując literaturę z zakresu zarządzania pojęcie morale definiować możemy akcentując znaczenie pracy zespołowej, lidera na poszczególnych szczeblach zarządzania, etyki zachowań i relacji interpersonalnych, planowania i strategii, itp.

Biorąc pod uwagę fakt, że wojsko funkcjonuje przede wszystkim na zasadzie realizacji zadań poprzez działania grup i/lub jednostek, to oczywiste jest, że w celu budowania morale należy transferować wiedzę sformułowaną w tym zakresie z takich dziedzin nauki jak socjologia i psychologia, a w konsekwencji zarządzanie. Znajdują zatem swoje zastosowanie teorie, w których jako podstawowy element spójności i efektywności grupy uważa się „relacje” oraz „normy”, kształtujące postawy określone i akceptowane (wymagane) w danej zbiorowości. Spośród wielu koncepcji wskazać można następujące:

- a) instytucji społecznej – B. Klimczuk<sup>33</sup> – zgodnie, z którą o jakości grupy pracowniczej przesądzają normy, reguły i zachowania ludzkie, określające co należy i czego nie należy czynić danej grupie oraz regulowanie tychże działań i zachowań w celu osiągnięcia ich zbieżności z treścią danej instytucji;

<sup>32</sup> E. Gallardo, *Organizational...*, op. cit., str. 12-13

<sup>33</sup> B. Klimczak, *Model człowieka gospodarującego we współczesnej ekonomii* [w:] Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego, red. A. Węgrzecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000, str. 23

- b) realności grupy – R. J. Crisp i R. N. Turner<sup>34</sup> - na którą składają się takie cechy jak: spójność, wzajemne powiązania, podobieństwo i wspólne cele, ważność i oczywiście interakcje pomiędzy członkami grupy;
- c) spójności grupy - M. Argyle'a - która występuje, gdy spełnione są następujące warunki: *bliskość fizyczna, podobieństwo pochodzenia, wartości, zainteresowań, nagradzające doświadczenia wynoszone z grupy, co obejmuje także zadowolenie ze skutecznej realizacji zadań, utalentowany przywódca, który potrafi zapewnić zgodę, brak wrogich bądź zaburzonych osobowości*<sup>35</sup>;
- d) kształtowania zachowań w grupach – S. Miki – w której określono, że akceptowanie i spostrzeganie przez członków grup obowiązujących w nich norm może dokonywać się za pomocą:
- *naśladowania przez nich zachowania innych członków grupy;*
  - *kierowania przez grupę aktów komunikowania do tych członków, którzy nie przestrzegają norm grupowych;*
  - *stosowania przez grupę kar w stosunku do członków nie przestrzegających norm grupowych;*
  - *nagradzania przez grupę tych członków, którzy przestrzegają normy grupowe, a szczególnie tych, którzy początkowo nie przestrzegali norm, a następnie zmienili swoje zachowanie na zgodne z normami;*
  - *mechanizmów wewnętrznych powodujących, że gdy dany członek grupy spostrzeża rozbieżność między zachowaniami innych członków grupy a swoim własnym lub między akceptowanymi normami grupowymi a własnym, niezgodnym z nimi zachowaniem, wówczas powstają u niego napięcia i wskutek tego pojawia się tendencja do redukcji ich, co może on osiągnąć głównie przez zmianę swego zachowania na zgodne z zachowaniem innych lub z akceptowanymi normami*<sup>36</sup>.
- e) rozwoju grupy – B. Tuckmana<sup>37</sup> - w której wskazano etapy budowania i rozwoju zespołu (formowanie, ścieranie, normowanie i działanie), zagrożenia występujące w poszczególnych fazach oraz sposoby ich eliminowania lub łagodzenia.

Specjaliści z Centre for Creative Leadership (CCL)<sup>38</sup> zwrócili uwagę na kształtowanie morale grupy poprzez tworzenie relacji pomiędzy grupą a jej liderem. Swoje zalecenia

---

<sup>34</sup> R. J. Crisp, R. N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, str. 125

<sup>35</sup> M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 185

<sup>36</sup> S. Miki, *Wstęp do psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972, str. 218

<sup>37</sup> B. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, Vol 63(6), June 1965, str. 384-399

<sup>38</sup> *Building Your Team's Morale, Pride, and Spirit*, Centre for Creative Leadership (CCL), John Wiley & Sons, 2011

streścili w dwóch słowach: duma i duch. Koncepcja ta rekomenduje demokratyczny styl zarządzania oparty na partycypacji członków grupy w planowaniu działań, usprawnianiu procesów, rozwiązywaniu problemów, podsumowywaniu przeszłych wydarzeń i formułowaniu wniosków.

Teoria i praktyka wojskowości, w tym pojęcia morale, od zawsze związana była z analizowaniem istoty przywództwa, jako kluczowego czynnika nie tylko budowania ducha zespołu, ale powodzenia akcji i przedsięwzięć. Obecnie w literaturze przedmiotu, oprócz takich pozycji jak *Sztuka wojny* Sun Tsu i Sun Pina<sup>39</sup>, przytacza się najnowsze badania zależności pomiędzy kompetencjami lidera, morale zespołu i jego efektywnością. Na uwagę zasługują badania K.P. De Meuse'a, G. Dai'a oraz J. Wu<sup>40</sup>, którzy analizowali umiejętności przywódcze wymagane na poszczególnych szczeblach zarządzania. Naukowcy przeprowadzili badania własne oraz zweryfikowali dotychczas funkcjonujące teorie, dotyczące m.in. związkiem pomiędzy kompetencjami przywódczymi a: zakresem czasowym (Jacobs, Jaques, 1987), złożonością (Hooijberg, Hunt, Dodge, 1997; Zaccaro, 2001), działalnością funkcjonalnej (Katz, Kahn, 1978), czy zakresem odpowiedzialności (Hill, 1992)<sup>41</sup>. Potwierdzili oni bezpośrednią korelację pomiędzy sprawnością lidera, a sprawnością grupy oraz jej morale.

## **Motywacja do służby i pracy w wojsku**

W 2015 roku A. Młynkowiak, będąc pracownikiem cywilnym 14 Wojskowego Oddziału Gospodarczego w Poznaniu, przygotowała opracowanie dotyczące motywacji żołnierzy i pracowników cywilnych do pracy w wojsku<sup>42</sup>. Przede wszystkim zwróciła uwagę, że praca w wojsku, a szczególnie służba wojskowa, różni się od pracy w przedsiębiorstwach o charakterze niemilitarnym. W związku z powyższym odmienny jest także system motywacyjny. Dla żołnierzy zawodowych motywacją do służby są między innymi:

- gwarancje stabilności zawodowej;
- prestiż - wojsko cieszy się bardzo dużym zaufaniem społecznym;
- motywatory pieniężne takie jak: uposażenie miesięczne, zasiłek na zagospodarowanie, nagroda roczna, gratyfikacja urlopowa, równoważnik w wypadku nie przyznania mieszkania, równoważnik mundurowy, dodatek za pełnienie służby dyżurnej, odprawa, nagroda

---

<sup>39</sup> Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008

<sup>40</sup> K.P. De Meuse, G. Dai, J. Wu, *Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination*, *The Psychologist – Manager Journal*, nr 14/2011, str. 120-139

<sup>41</sup> pełne źródła bibliograficzne w K.P. De Meuse, G. Dai, J. Wu, *Leadership...*, op.cit.

<sup>42</sup> A. M. Młynkowiak, *Motywacja do pracy w wojsku żołnierzy i pracowników cywilnych*, praca dyplomowa obroniona w 2015 r. w Europejskiej Wyższej Szkole Biznesu, promotor dr K. Czainska

jubileuszowa, diety za podróże służbowe, dodatek za długoletnią służbę wojskową, zwrot kosztów poniesionych na podnoszenie kwalifikacji, które są wymagane na stanowisku, nagrody pieniężne i zapomogi.

Ponadto, spośród pozaekonomicznych narzędzi motywowania pracowników, stosowanych w resorcie można wyróżnić: dodatkowy urlop wypoczynkowy, nagrody rzeczowe, przeniesienie do wyższej kategorii zaszczerowania, przeniesienie na wyższe stanowisko służbowe, nadanie orderów i medali, uczestnictwo w szkoleniach i kursach zarówno resortowych jak i zewnętrznych (kursy językowe, obsługi komputera, doskonalące w wykonywanym zawodzie, itp.).

Autorka badania wskazała również podstawowe wady analizowanego systemu motywacyjnego, do których zaliczyła przede wszystkim niskie zarobki oraz brak możliwości awansu.

## Podsumowanie

## Bibliografia

- [1] Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [2] Bain A., *The senses and the intellect*, J.W. Parker, Londyn 1855 (e-book)
- [3] Berger P.L., *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- [4] Bokszański Z., *Tożsamości zbiorowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- [5] Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN–Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2009
- [6] *Building Your Team's Morale, Pride, and Spirit*, Centre for Creative Leadership (CCL), John Wiley & Sons, 2011
- [7] Crisp R. J., Turner R. N., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- [8] Dutkowski C., *Jak dbać i pielęgnować morale wojska?*, [http://edw.wp.mil.pl/pl/13\\_210.html](http://edw.wp.mil.pl/pl/13_210.html)
- [9] Dyrda M. J., *Morale – ukryta siła armii*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1998
- [10] Dyrda M. J., *Psychospołeczne uwarunkowania morale w siłach zbrojnych*, Wydawnictwo Aspra, Warszawa 2014
- [11] Gallardo E., *Organizational Commitment: From OCQ to Meyer and Allen's scales*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSB, Poznań 2009
- [12] Ingraham L. H., Manning F., *Cohesion: Who Needs It, What Is It and How Do We Get It to Them?*, Military Review, June 1981
- [13] Jarmoszko S., Materiał zaprezentowany na V Transdyscyplinarnej konferencji naukowej nt. „O potrzebie i możliwościach diagnozowania oraz doskonalenia morale żołnierzy i funkcjonariuszy służb mundurowych”, która odbyła się 25 listopada 2015 r. na Uniwersytecie Przyrodniczo – Humanistycznym w Siedlcach

- [14] Karasek M., *System działalności wychowawczej w profesjonalnej armii – obszary, priorytety i uwarunkowania*, Wojsko w społeczeństwie, 2008/2009
- [15] Klimczak B., *Model człowieka gospodarującego we współczesnej ekonomii* [w:] Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego, red. A. Węgrzecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000
- [16] Low J., *Why Attitude Is More Important Than IQ*, <http://www.thelowdownblog.com/2015/09/why-attitude-is-more-important-than-iq.html>
- [17] Manning F. J., *Morale Cohesion and Esprit de Corps*, Handbook of Military Psychology, red. R. Gal i A. D. Mangelsdorff, John Wiley and Sons Ltd., Chicester 1991
- [18] De Meuse K.P., Dai G., Wu J., *Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination*, The Psychologist – Manager Journal, nr 14/2011
- [19] Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972
- [20] *Military Life. The Psychology of Serving In Peace and Combat. Volum 1: Military Performance*, red. T. W. Britt, C. A. Castro, A. B. Adler, Praeger Security International, Westport-Connecticut-London 2006
- [21] Młynkowiak A.M., *Motywacja do pracy w wojsku żołnierzy i pracowników cywilnych*, praca dyplomowa obroniona w 2015 r. w Europejskiej Wyższej Szkole Biznesu, promotor dr K. Czaińska
- [22] Motowidlo S. J., Borman W. C., *Relationships between military morale, motivation, satisfaction, and unit effectiveness*, Journal of Applied Psychology nr 63, 1978
- [23] Oppenheim A. N., *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992
- [24] O'Reilly C., Chatman J., *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compilance, identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71
- [25] Paleczny T., *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007
- [26] Piwowar S., *System kształtowania dyscypliny wojskowej w resorcie obrony narodowej*, Wojsko w społeczeństwie, nr 1/2007
- [27] Porter L.W., Steer R.M., Mowday R.T., *Do employee attitudes toward organizations matters? The study of employee commitment to organizations*, [w:] K.G. Smith, M.A. Hitt, *Great Minds Of Management. The process of theory development*, Oxford University Press, New York 2005
- [28] Sienkiewicz H., *Pan Wołodyjowski*, Tower Press, Gdańsk 2000
- [29] Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008
- [30] Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 137 [w:] *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973
- [31] Tuckman B., *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, Vol 63(6), June 1965

## Streszczenie w języku polskim

**Streszczenie w języku angielskim**