

## Piękne, może nawet wzruszające... ale niemożliwe

Koncepcja obiegu informacji odpornego  
na patologie w instytucjach i korporacjach

Wspomnijmy system CRM, którego implementacja w latach 90. XX wieku uratowała życie dziesiątków tysięcy pasażerów. CRM (Crew Resource Management) – System Zarządzania Załogą – wykonywali psychologowie zatrudnieni w amerykańskiej NASA, gdy próbowali wykryć główną przyczynę katastrof samolotów pasażerskich.

Okazało się, że w większości przypadków zadziałał – mówiąc grzecznie – czynnik ludzki. Mówiąc niegrzecznie, jakiś palant z ego o rozmiarach Wielkiego Atraktora<sup>1</sup> narzucał swój autorytet i nieomyślność w taki sposób, że uniemożliwiała to pracę zespołową, a przede wszystkim komunikowanie kapitanowi jego błędów. Dynamikę interpersonalną w kabinie samolotu w żargonie określa się terminem *cross-cockpit authority gradient* (pol. gradient autorytetu w kokpicie).

Istota problemu komunikacyjnego między członkami załogi jest banalnie oczywista – winne jest nasze biologiczne

---

<sup>1</sup> Na myśl przychodzi tu ego Lecha Wałęsy. Można tu jednak wstawić imię dowolnej osoby o mentalności szefa-debila, któremu nie da się kompletnie nic powiedzieć. Wielki Atraktor to postulowany obiekt astronomiczny znajdujący się poza granicami widzialnego Wszechświata, a którego oddziaływanie grawitacyjne wprawia w ruch w jednym kierunku te biliony galaktyk, których ruch dostrzec potrafimy.

dziedzictwo. Jeśli różnica pozycji w stadzie (załodze) jest zbyt duża, kanał komunikacyjny między osobami staje się jednokierunkowy. Doświadczamy tego na co dzień, w każdej skali i w każdym środowisku. Obserwujemy atak furii mężczyzny-Araba, któremu kobieta wytknęła błąd, albo niemożność dotarcia do menadżera (ma ważniejsze sprawy) z propozycją pomysłu, który usprawni jakiś proces technologiczny lub przyczyni się do oszczędności. Widzimy to nawet na polu bitwy w postaci systemowych zatorów w armiach państw arabskich przegrywających wojny ze swoim żydowskim sąsiadem. Ten kazus przywołuję praktycznie w każdej książce serii „Wzorce”!

Wzgardzimy choćby i najlepszą i najuprzejmiejszą poradą, jeśli jej źródło nie jest w naszych oczach koszerne. Stąd jeden z moich ulubionych aforyzmów:

**Potrzeba więcej mądrości, żeby przyjąć poradę,  
niż żeby ją dać.**

O tym problemie mówił sam Konfucjusz – w dziele gromadzącym jego powiedzenia i nauki znajdziemy zalecenie:

*Nie wstydź się zasięgać rady u niżej stojących.*<sup>2</sup>

Ta cecha ludzkiej natury może być wykorzystana konstruktywnie. Można ją zaprząć do własnych celów. Robią tak choćby uniwersytety, gdy zatrudniają słynne lub emanujące prestiżem osoby w charakterze wykładowców. Uczelnia czasem kieruje się przy takim wyborze względami komercyjnymi – nazwiska przyciągają. Studenci jednak korzystają, bo stają się bardziej receptywni na przekaz płynący od kogoś o wysokim statusie. Później mogą szczycić się prestiżowym dyplomem, co z kolei przyczyni się do zwiększenia szans przy szukaniu dobrej posady. I tak się ten nasz świat kręci.

---

<sup>2</sup> P. Plebaniak, *Starożytna mądrość chińska*, Poznań 2018, s. 83.

## Rozwiązanie w skali całej organizacji

Dobrze, rozumiemy „problem”. Znamy sferę życia, w której został rozwiązany – latamy na wakacje i wracamy. Co jednak, jeśli ten sam pomysł – narzucenie procedur wymiany informacji tak, aby zminimalizować efekt różnicy statusu – zastosować do organizacji zaludnionych przez setki i tysiące osób? Oczywiście takie próby są podejmowane i to często z dużymi sukcesami. Przykładem są książki skarg i wniosków znane z PRL. To formułka *permission to speak freely*<sup>3</sup> znana z armii amerykańskiej, a pozwalająca na przekazanie wyższemu przełożonemu informacji, którego system hierarchiczny inaczej by nie przepuścił.

## Potrzeba i zastosowanie

W 2023 roku w czasie prezentacji głównych idei książek serii „Wzorce” przed kadrami dydaktyczną i zarządzającą Akademią Sztuki Wojennej miałem okazję zaprezentować system obiegu informacji, który wręcz idealnie nadaje się do implementacji w polskich Wojskach Obrony Terytorialnej. Koncepcja opierała się na opowieści o królu przebranym za żebraka i była bajecznie prosta.

Przed wszystkim pozwalała zniwelować spadek morale u żołnierzy weekendowych, tj. takich, którzy uczestniczą w szkoleniach, ćwiczeniach i innych aktywnościach w przerwach od swojej pracy zarobkowej. Ludzie tacy często mają bardzo wysokie morale, które jednak gwałtownie eroduje przy spotkaniu z wojskowym modelem hierarchii (znanym jako „beton”).stoi on w kontraście z modelami wykorzystywanymi w biznesie – jest mniej racjonalny w takich sprawach jak optymalizacja kosztów działań czy dwukierunkowa drożność obiegu informacji.

<sup>3</sup> Pol. proszę o pozwolenie na wypowiedzenie opinii wprost, bez ograniczeń wynikających z różnicy statusu rozmawiających.

Z prasy i od znajomych znalazłem dość przykładów, żeby w którymś momencie wpaść na trop skutecznego rozwiązania. Oto ono.

## **Pozahierarchiczny system obiegu informacji**

WOT jest o tyle specyficzną organizacją wojskową, że żołnierzami są ochotnicy, a więc ich morale rządzi się zasadniczo innymi prawami niż u żołnierzy zawodowych i poborowych. Często pracują w wolnych zawodach, co predysponuje ich do nabywania mentalności nastawionej na rozwiązywanie problemów i istnienie dwustronnej komunikacji. Są więc mniej skłonni do akceptowania hierarchii i ślepego posłuszeństwa rozkazom wyższych szarż, nawet jeśli ma to jak najbardziej racjonalne uzasadnienie.

W takim wysoko zhierarchizowanym środowisku kooperacyjnym tendencja do tłumienia dwustronnego charakteru komunikacji może zostać wyeliminowana przez wprowadzenie systemu anonimowego zgłaszania innowacji, sugestii czy zażaleń w taki sposób, że nieznana będzie ranga osoby zgłaszającej pomysł czy problem. Dzięki temu osoby oceniające wartość merytoryczną pomysłów staną przed następującą sytuacją:

- skoro nieznana będzie ranga, w więc status autora, powstanie sytuacja niepewności i zniknie problem traktowania autora niskiej rangi jako mało wiarygodnego źródła,
- ale powstanie też ryzyko, że autorem jest ktoś ze ścisłego dowództwa, więc „na wszelki wypadek sprawą trzeba będzie się zająć”.

Taki system musiałby być kontrolowany ręcznie. Kontrola taka polegałaby na zmniejszeniu dystansu między ścisłym dowództwem, władnym wcielić pomysł w życie, a wszystkimi, którzy są poniżej. Odpowiednio skonstru-

owany system doceniania pomysłów należałoby wypracować metodą prób i błędów. Narzucanie z góry przygotowanego rozwiązania byłoby elementarnym błędem, gdyż każda organizacja dynamicznie zmienia się w czasie i „naprawia” lub „psuje” ludzi, którzy do niej należą.

Generalnie celem powołania do działania takiego systemu byłoby pokazanie członkom organizacji o niższych szczeblach, że mają realny wpływ na usprawnianie funkcjonowania całej organizacji, że ich głos się liczy i nawet jeśli nie jest realizowany w praktyce, to jest brany pod uwagę. Efektem byłby znaczny wzrost morale.

## Zastosowanie nr 2: partia polityczna wstuchująca się w głos ludu

Naturalne procesy oddalania się elit politycznych od „głosu ludu” są przepotężną siłą. Jedynie sporadycznie, przerywane są przez cykl wyborczy i w okresie kampanii okazuje się, że problem głuchoty na potrzeby suwerena nie ma podłoża laryngologicznego, a zwykłą butę czy pełne zaangażowanie w walkę o władzę z konkurentami.

W polskiej przestrzeni politycznej stosunkowo najbliższej faktycznego reprezentowania woli wyborców (suwerena) zdaje się być prawicowa Konfederacja. Podjąłem próbę kontaktu – udaną, ale nieskuteczną. Moją propozycją była nieco zmodyfikowana wersja wyżej opisanego systemu wypychania w górę najistotniejszych spraw, którymi decydenci na górze powinni się zająć.

Korzyść jest oczywista. Gdyby rzeczywiście udało się sprawić, że wyborcy dostrzegą istnienie dwustronnej łączności z przedstawicielami także poza okresem przedwyborczym, byłoby to odczytane jako przejaw szacunku władzy do tych, którzy swoimi głosami wynoszą ją na pozycje pozwalające na realizowanie sprawczości.

Niestety, mimo że zostałem wysłuchany od początku do końca m.in. przez Krzysztofa Bosaka, pomysł nie wywołał ani entuzjazmu, ani wcielenia idei w życie. Problem zdaje się wynikać z tego, że lepszy efekt kosztem mniejszej fatygi przynoszą takie happeningi jak ten z gaśnicą i świecami hanukowymi w wykonaniu Grzegorza Brauna i podobne przejawy naszego folkloru politycznego.

## Podsumowanie

Przykrą konstatacją jest to, że póki samoloty nie spadają z nieba jak w klipie-parodii *It's Raining Men* w wykonaniu Remy'ego, nikt nie zabierze się za implementację takiego systemu.

Niestety.

