

Zły duch pracy zespołowej czyli negatywne efekty orientacji wspólnotowej w organizacjach

Łukasz Sułkowski, dr

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

We współczesnych koncepcjach zarządzania klasycznym problemem stało się rozstrzygnięcie dylematu, czy efektywniejsze jest kierowanie zespołowe, czy też zorientowane na jednostkę. W nurcie kultury organizacyjnej przekłada się to na problem: orientacja indywidualistyczna czy wspólnotowa w organizacji.

Indywidualizm to stawianie wartości jednostki wyżej niż dobra grupy społecznej. Wiąże się z dążeniem do wolności jednostek i przekonaniem, że podstawowe jest dobro indywidualne. Zgodnie z tym organizacja powinna skupiać się na jednostkach, a nie zespołach. Realizacja dobra indywidualnego może w konsekwencji prowadzić do sukcesu organizacji, ponieważ preferuje postawy rywalizacyjne i konkurencyjne oraz zachowania nonkonformistyczne. Organizacja postrzegana jest tu jako zbiór jednostek posiadających sprzeczne interesy. Indywidualizm w organizacjach wyraża się: stawianiem wolności jednostki jako wartości nadrzędnej w organizacjach, akceptacją dążeń jednostek do niezależności, preferencją dla dobra jednostek, orientacją rywalizacyjną w organizacjach, tworzeniem kultu jednostek (samotnych bohaterów albo przywódców charyzmatycznych).

Wspólnotowość (inaczej kolektywizm) — przekonanie, że dobro grupy społecznej jest ważniejsze od dobra indywidualnego, w organizacji przejawia się orientacją na cele grupowe, nawet wbrew interesom jednostek, a preferowanymi postawami są: konformizm i współpraca. Podkreślając wartość solidarności grupowej, organizację postrzega się często jako grupę społeczną lub zespół. Sukces zapewnia jej współpraca i jednomyślność, w myśl tego przekonania, jednostki powinny identyfikować się z grupą. Motywowane są przede wszystkim zespoły, a dopiero w drugiej kolejności jednostki. Wspólnotowość owocuje uznawaniem dobra wspólnego jako wartości nadrzędnej, podkreślanie znaczenia współpracy w grupie społecznej, akcentowaniem znaczenia wspólnoty, orientacją na współpracę i jedność w organizacjach oraz tworzeniem kultu pracy zespołowej.

Powstaje kwestia, jakiego rodzaju orientacja jest efektywniejsza z punktu widzenia współczesnych organizacji. Oczywiście takie postawienie sprawy jest uproszczeniem, ponieważ znacznie różnią się między sobą: wielkością, działalnością, celami, kulturą organizacyjną. Dlatego, nawet zakładając, że

podejścia indywidualistyczne i wspólnotowe są przeciwstawne, trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, które z nich powinno być efektywniejsze. Z punktu widzenia zarządzania wydawałoby się, że problem jest przebrzmiały, praca w zespole, a więc orientacja na zespół i wspólnotowość powinny dawać większą efektywność, wynikającą ze współpracy wielu osób. Jednak kontrargumenty wpływają, z jednej strony, z psychologii społecznej, z drugiej zaś — z badań nad kulturą. Obie inspiracje warto przeanalizować.

Psychologia społeczna wskazuje na negatywne efekty pracy grupowej, to jest syndrom decyzji grupowych oraz grupowe myślenie, a także problem próżniactwa społecznego. Decyzje podejmowane grupowo okazują się być często obciążone znacznie większym błędem niż decyzje indywidualne. Wynika to ze strat ponoszonych w trakcie procesu decyzyjnego, a więc różnego rodzaju współoddziaływań w grupie, które utrudniają rozwiązanie problemu. Najbardziej kompetentny członek zespołu może mieć zbyt niski status, aby przekonać do swojej opinii pozostałych, z kolei osoby posiadające najwyższy status w zespołach będą dążyły do utrzymania swojej pozycji i wywierania największego wpływu na decyzje zespołu, nawet jeśli będzie im brakowało kompetencji. Ważnym ograniczeniem efektywności decyzji grupowych jest również zjawisko niepowodzenia w dzieleniu się unikatową informacją. Członkowie zespołów koncentrują się na informacjach znanych wszystkim, natomiast nie dostrzegają lub pomijają wagę unikalnych danych, znanych jedynie nielicznym. Często tego typu dane nie są zresztą doceniane nawet przez nosiciela unikatowej informacji. W konsekwencji grupa może podejmować decyzje na podstawie zbyt ograniczonych podstawowych danych [Aronson, Wilson, Akert, 2000, s. 374–378]. W przedsiębiorstwach największy wpływ na decyzje strategiczne mają osoby o najwyższym statusie, co nie zawsze idzie w parze z kompetencjami. Częstym błędem jest podejmowanie decyzji bez konsultacji z ekspertami z danej dziedziny. Osoby dysponujące autorytetem formalnym i nieformalnym wyznaczają kanon informacji potrzebnych do podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Natomiast poza zasięgiem decydentów często pozostają dane, którymi dysponują pracownicy obdarzeni mniejszym prestiżem.

Grupowe myślenie występuje najczęściej w spójnych, izolowanych od poglądów opozycyjnych zespołach ludzi. Nacisk grupy może ograniczać swobodę wypowiedzi i wymuszać pozorną jednomyślność. Członkowie zwartych zespołów będą optowali zazwyczaj za decyzjami wzmacniającymi jedność, rzadko decydując się na nonkonformizm, który może skazać ich na ostracyzm. Grupowe myślenie ogranicza horyzonty decyzyjne oraz prowadzi do braku oceny wszystkich możliwości i niedoceniań ryzyka podjętych decyzji [Janis, 1982, s. 30–35]. W przedsiębiorstwach dążenie do jedności często przesłania racjonalne podejmowanie decyzji. Pracownicy okazują swoje zaangażowanie i entuzjazm poprzez brak krytycyzmu wobec proponowanych rozwiązań. Mechanizm ten jest rodzajem złudzenia percepcji i sposobu myślenia, jednak dodatkowo rolę odgrywa zwykły konformizm, a nawet oportunizm, które skła-

niąją krytycznie nastawionych członków grupy do ukrycia swoich poglądów i pójścia za głosem większości. W organizacjach hierarchicznych konformizm jest zazwyczaj wzmacniany dążeniem do podporządkowania się autorytetowi formalnemu.

Próżniactwem społecznym nazwano zjawisko, gdy ludzie w grupie podejmują znacznie mniejszy wysiłek niż gdyby działali indywidualnie. Na początku XX wieku M. Ringelman w eksperymencie polegającym na obserwacji przeciągania liny zauważył, że siła grupy ludzi jest znacznie mniejsza w porównaniu z siłą wynikającą ze zsumowania wysiłków poszczególnych członków zespołu. Okazało się, że próżniactwo społeczne nie odnosi się wyłącznie do aktywności fizycznej, lecz również intelektualnej obejmującej formułowanie sądów i przekonań czy znajdowanie kreatywnych rozwiązań problemów [Weldon, Gargano, 1988]. W poszukiwaniu wyjaśnienia zjawiska próżniactwa społecznego badacze odwołują się do kilku przyczyn, wśród których najważniejsze to: rozmycie odpowiedzialności, strategia chowania się w grupie, kierowanie się zasadą równości oraz wypełnianie społecznego standardu. Działanie w grupie rozmywa odpowiedzialność, ponieważ jej członkowie czują się mniej odpowiedzialni za końcowy wynik, niż gdyby działali w pojedynkę. Znaczne obniżenie jej poziomu zmniejsza również zaangażowanie i wysiłek pracowników. W praktyce gospodarczej często okazuje się, że brak wyznaczenia osobowej odpowiedzialności ogranicza efektywność realizowanych zadań. Jej rozproszenie ogranicza również skuteczność motywowania, nagradzania i karania w procesie kierowania, ponieważ często trudna do zastosowania jest koncepcja odpowiedzialności zbiorowej. Strategia chowania się w grupie to dążenie do unikania wykonywania określonej pracy przez przyjęcie założenia, że zrobi ją ktoś inny. W przedsiębiorstwach zauważa się całą gamę zachowań, które można zaliczyć do strategii chowania się w grupie. Kierownicy spychają większość obowiązków na podwładnych, prezentując je przed swoimi przełożonymi jako efekt solidarnej pracy zbiorowej. W każdym zespole znaleźć można „dekownika”, który minimalizuje swój wkład pracy kosztem innych członków grupy. Anonimowość wielu działań biurokratycznych w przedsiębiorstwie pozwala bujnie rozwijać się próżniactwu organizacyjnemu. Zasada równości oznacza, że osoba pracująca w grupie stara się dostosowywać swój indywidualny wysiłek do poziomu, który reprezentuje zespół. W konsekwencji jest to „równanie w dół”, potencjalnie efektywniejsi pracownicy będą ograniczali swoje możliwości, aby nie wybijać się ponad innych. W organizacji taka motywacja będzie prowadziła do samoograniczenia wyróżniających się osób, które może wynikać z dążenia do realizacji normy równości lub obawy, że zbytne wyróżnianie się może być niebezpieczne. Do obniżenia wysiłku w grupie skłania również powstawanie norm obniżonej wydajności pracy, które stanowi obronę pracowników przed ich „śrubowaniem” przez pracodawców. Nieujawnianie rzeczywistych możliwości pracy zespołu pozwala na mniejszy wysiłek większości członków zespołów. Dlatego jednostki osiągające wyższe efekty są poddawane przez grupę nieformalnym

sankcjom, których celem jest zmuszenie do wolniejszej pracy, a w skrajnym wypadku do usunięcia „niekoleżeńskiego” pracownika z organizacji. Ostatnim czynnikiem wzmacniającym próżniactwo jest problem wypełniania społecznych standardów. Jeśli oczekiwania pracy są ściśle określone, to poziom wykonania odbiegający od założonego standardu jest źródłem dyskomfortu dla jednostki, który skłania ją do intensyfikacji wysiłku. Ponieważ standardy grupowego wykonania zadania są zazwyczaj słabo określone i nie dotyczą bezpośrednio jednostek, to dyskomfort, a co zatem idzie motywacja do pracy są znacznie niższe. W rzeczywistości organizacyjnej znacznie precyzyjniej można wyznaczyć standardy indywidualne niż zespołowe, co często oznacza, że ludzie motywowani pojedynczo pracują skuteczniej niż w zespołach [*Psychologia...*, 2000, s. 500–501].

Tak więc, różnice statusu członków zespołu oraz mechanizmy społecznego nacisku mogą znacznie ograniczyć racjonalność podejmowanych przez zespół decyzji oraz zmniejszyć wysiłek i zaangażowanie pracowników. Są to słabe strony orientacji wspólnotowej. Jednak istnieją możliwości i metody redukcji tych niedogodności pracy zespołowej. Zaproponować można kilka metod, wśród których najważniejsze wiążą się z rozwojem swobodnej artykulacji wewnątrz organizacji, „otwarcie” zespołów, ograniczeniem anonimowości członków organizacji i przeniesieniem odpowiedzialności na poziom indywidualny oraz „odświeżaniem” grup pracowniczych. Pierwszy zestaw metod służy rozwojowi swobodnej artykulacji. Stworzenie warunków do dyskusji jest możliwe przez pracę w małych grupach, której efekty są konfrontowane w całym zespole. Pomocna może być technika burzy mózgów. Powinny być również aranżowane spotkania bez udziału autorytetów formalnych przedsiębiorstwa. Ciekawą techniką może być stworzenie „skrzynki pytań i problemów”, za której pomocą pracownicy mogliby podsuwać problemy wymagające dyskusji. Rozwojowi otwartości grupy sprzyjają spotkania ze specjalistami i ekspertami spoza organizacji. Ważna jest również wymiana myśli między członkami różnych zespołów i grup wewnątrz przedsiębiorstwa. Szczególnie istotną rolę powinny odgrywać spotkania z klientami i dostawcami, pozwalające zrozumieć ich punkt widzenia. Ograniczenie anonimowości i przeniesienie odpowiedzialności na poziom grupowy pozwalają zredukować próżniactwo społeczne w organizacji. Oznacza to, że każde działanie organizacyjne ma swojego autora, co nie oznacza oczywiście, że należy całkowicie zrezygnować z działań zespołowych, a jedynie, że całościowe działania organizacyjne można podzielić na mniejsze odcinki, za które odpowiedzialne są poszczególne osoby. W dziedzinie produkcji będzie to oznaczało, że każdy produkt lub jego część mają swojego indywidualnego wykonawcę. Jeśli prowadzona jest rekrutacja nowego pracownika, to za zatrudnienie odpowiada jedna osoba. Problem rodzi się w odniesieniu do decyzji. Możliwe jest całkowite wyeliminowanie decyzyjności grup, pozostawiające zespołom jedynie rolę doradczą. Wtedy cała odpowiedzialność spoczywa na kierownikach. Innym rozwiązaniem jest powierzenie zespołom wąskich i ściśle określonych uprawnień.

Indywidualne wyznaczanie zadań, motywowanie i premiowanie pozwala ograniczyć inne efekty próżniactwa społecznego. Przeszkodą w realizacji celów organizacyjnych może się stać zbyt duża spoistość i jednomyślność zespołów wewnątrz przedsiębiorstwa. Często cele tych zespołów nie są tożsame z celami samej organizacji. Konieczne jest wtedy wzmocnienie rywalizacji oraz „odświeżanie” zespołów. Wzmocnienie rywalizacji jest możliwe poprzez zmianę mechanizmów motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Położenie akcentu na premiowanie indywidualne, wprowadzenie obiektywnego systemu oceny oraz szkolenia, powinny pozwolić na przesunięcie mechanizmów nagradzania i karania z zespołów na jednostki. Przez „odświeżanie” zespołów należy rozumieć zmianę ich członków, jak również redefinicję celów ich istnienia, zmianę metod funkcjonowania i usytuowania w strukturze.

Tabela 1.

Możliwości ograniczenia negatywnych procesów towarzyszących działaniom zespołowym w organizacjach

Przejawy organizacyjne negatywnych procesów zespołowych	Metody przeciwdziałania
Autorytet warunkuje wpływ na decyzje zespołu	Rozwój swobodnej artykulacji i krytycyzmu w dyskusjach w grupie
Osoby o najwyższym statusie formalnym wymuszają decyzję grupy	Zniesienie prymatu autorytetu formalnego w dyskusjach grupowych
Niepowodzenie w dzieleniu się unikatową informacją	Swoboda artykulacji
Złudzenie jednomyślności	„Odświeżanie” zespołów
Konformizm organizacyjny	Swoboda krytycyzmu wewnątrz
Oportunizm organizacyjny	Swoboda artykulacji
Rozmycie odpowiedzialności w grupie	Jednostkowa odpowiedzialność
Strategia chowania się w grupie	Jednostkowe wyznaczanie i egzekwowanie zadań
Kierowanie się zasadą równości	Indywidualne motywowanie pracowników, wzmocnienie rywalizacji
Wypełnianie społecznego standardu	Precyzyjne i mierzalne określanie zadań zarówno jednostek, jak i zespołów
Norma niskiej wydajności	Indywidualne wyznaczanie zadań, motywowanie i premiowanie

Źródło: opracowanie własne.

Drugą stroną rozważań jest problematyka kulturowa. Społeczeństwa mogą sprzyjać rozwinięciu orientacji indywidualistycznej albo wspólnotowej. Organizacje amerykańskie uznawane są za silnie indywidualistyczne. Jak w kontekście tych rozważań przedstawiają się polskie organizacje? Czy zorientowane są indywidualistycznie, czy też wspólnotowo? Otóż, jak wskazują przeprowadzone przeze mnie międzynarodowe badania porównawcze,

pracownicy przedsiębiorstw w Polsce wykazują relatywnie wysoki poziom orientacji wspólnotowej [Sułkowski, 2001, rozdz. 3].

Przeprowadzono badania w pięciu krajach, które reprezentują bardzo zróżnicowane spektrum kulturowe. Minimalna próba liczyła około 100 jednostek, maksymalna ponad 800 (Polska). Próba badanych jednostek, którą stanowią w znacznej większości pracujący studenci kierunków ekonomicznych, jest dość homogeniczna pod względem wykształcenia, wieku i rodzaju pracy. Są to osoby zatrudnione w różnych przedsiębiorstwach, co likwiduje możliwość badania kultur kilku niereprezentatywnych organizacji, zamiast kultur wielu organizacji w jednym społeczeństwie. Charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w poniższej tabeli.

Tabela 2.

Charakterystyka próby badawczej

Kategoria	Typy	Liczba jednostek
Kraj	Polska	882
	Ukraina	133
	Niemcy	97
	USA	99
	Rosja	99
Wiek — średnia	26 lat	

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania dotyczyły porównania pod względem kilku wartości, jeden z wymiarów odnosił się jednak do opisywanej tutaj orientacji wspólnotowej, która wzmacnia ducha zespołu i solidarność pracowniczą. Poniżej przedstawiona została tabela porównująca próby pracowników z badanych krajów.

Tabela 3.

Wskaźniki wartości dla pięciu krajów

Wartość	Indywidualizm	Orientacja wspólnotowa
Rosja		
Całkowity	50%	56%
Różnica	+8	-3
Suma	+11	
Ukraina		
Całkowity	44%	59%
Różnica	+2	0
Suma	+2	

Wartość	Indywidualizm	Orientacja wspólnotowa
Niemcy		
Całkowity	58%	60%
Różnica	+16	+1
Suma	+15	
USA		
Całkowity	57%	45%
Różnica	+15	-14
Suma	+29	
Polska		
Całkowity	33%	63%
Różnica	-9	+4
Suma		+13
Średnia	42%	59%

Całkowity — określa procent zsumowanych odpowiedzi dla odpowiedniego wymiaru, Różnica — określa różnicę w stosunku do średniej, Suma — określa sumę różnic dla wymiarów znajdujących się na przeciwnym krańcu kontinuum.

Źródło: opracowanie własne.

Polska kultura organizacyjna, zgodnie z wynikami tego badania porównawczego, wykazuje najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów. Poszukiwanie przyczyn występowania tej orientacji można oprzeć na hipotezie, iż wspólnotowość była odbiciem mentalności polskiej — narodu bez państwa. W sytuacji braku struktur państwowych i obywatelskich, z którymi Polacy chcieliby się utożsamiać, identyfikacja społeczna jednostek skupiła się na poziomie rodziny. Polska wspólnotowość przejawia się przede wszystkim familizmem. Identyfikacja jednostek buduje się na poziomie rodziny oraz na poziomie całego narodu, natomiast na szczeblu struktur społecznych, „średniego” poziomu, do których należą organizacje, jest słaba. Do wzmocnienia poziomu wspólnotowości mogły się przyczynić również lata powojenne. Opór społeczeństwa przeciwstawiającego się władzy budował się na solidarności narodowej i klasowej. Oczywiście tego rodzaju hipotezy są jedynie dywagacjami, które równie trudno udowodnić jak obalić empirycznie.

Częściej w organizacjach polskich wspólnotowość przejawia się utożsamianiem się pracowników z określoną wewnętrzną grupą niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która np. w dużych przedsiębiorstwach państwowych prowadziła do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość rodzi przekonania pracowników, że motywacje indywidualne w organizacjach prowadzą jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie przejawia się wywieraniem wpływu na decyzje przez inte-

resy zespołowe. Częściej relacje międzyludzkie biorą górę nad osiągnięciem celów ekonomicznych i rynkowych. W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależniane od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych w przedsiębiorstwach. Może być przyczyną klikowości. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania na zewnątrz pozorowanej jedności. Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, w którym przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego zaufania. W polskich organizacjach często nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność metod indywidualnego premiowania może być ograniczana przez interesy grupowe czy związki personalne, np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii w zależności od wydajności pracy. Wielu pracowników nie ceni sobie najwyższych celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż. Życie zawodowe silnie ząbca się z prywatnym, które jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki silnie zależy od grupy interesu, do której pracownicy należą. Ideologie solidarności społecznej często przeważają nad wolnością jednostki. Pracownicy są przekonani, że państwo powinno im gwarantować „godziwe” warunki pracy, co kształtuje postawy roszczeniowe i wzmacnia korporacjonizm. Wspólnotowość buduje również polską gościnność, która ma odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej. Ten kolektywizm organizacyjny będzie sprzyjał występowaniu negatywnych efektów orientacji zespołowej. Organizacjom działającym w Polsce zagraża syndrom próżniactwa społecznego i złudzenia grupowego myślenia. Dlatego niezbędne jest wdrażanie mechanizmów równoważących orientację wspólnotową.

Reasumując, trzeba zauważyć, że możliwe jest łączenie podejścia indywidualistycznego i zespołowego. W zależności od potrzeb organizacji można próbować wzmacniać ducha rywalizacji jednostek albo wspólnoty zespołów. Wymaga to jednak podjęcia działań z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, strategii, struktury oraz kultury organizacyjnej. Potrzebna jest świadomość zagrożeń płynących z orientacji wspólnotowej, związanych zarówno z psychologią społeczną grupy, jak i efektami kulturowymi solidarności społecznej.

Bibliografia

- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., 2000, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Warszawa.
- Janis I., 1982, *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes*, wyd. 2, Houghton, Boston.
- Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, 2000, tom 2, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Sosnowska H., 1999, *Klasyfikowanie reguł decyzyjnych*, w: *Grupowe podejmowanie decyzji. Elementy teorii, przekłady zastosowań*, H. Sosnowska (red.), Wyd. „Scholar”, Warszawa.

Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Łódź.

Weldon E., Gargano G., 1988, *Cognitive Loafing: The Effects of Accountability and Shared Responsibility on Cognitive Effect*, w: „Personality and Social Psychology Bulletin”, nr 14.

A b s t r a c t **The Evil of Team Work or Negative Effects of Collective Orientation in Organizations**

A

The objective of the paper is to analyze the effects of the presence of collective orientation in the organizations. Collectivism means the conviction that the social group welfare is more important than the individual welfare. Collectivism in an organization manifests itself in the orientation towards group targets, even in conflict with the interests of individuals. So, the problem of the efficiency of two orientations, collectivism and individualism, deserves discussion. The social psychology points towards negative effects of the group work, such as: the group decision-making and group-thinking syndrome, as well as the problem of social idleness. Whereas the cultural approach concentrates on negative effects of collectivism such as: nepotism, favouritism and clique solidarity. On the other hand, the collective orientation strengthens the solidarity and participation of worker groups, and this is to be considered an advantageous effect of collectivism. Research having been conducted in five countries presents a very diversified cultural spectrum. According to the results of this comparative research, the Polish organizational culture shows a relatively high degree of collectivism. In the organizational practice, combinations of individual and collective approach are possible. According to the needs of the given organization, either the spirit of individual competition or that of shared responsibility can be promoted. To this end, however, appropriate steps must be taken in the areas of human resources management, strategy, structure, and organizational culture.