

Ilona Świątek-Barylska

Rozdział 5

Rywalizacja czy współpraca,
czyli jak zorganizować pracę
w zespole



Doktor hab. Ilona Świątek-Barylska. Pracownik Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Wieloletni współpracownik firm doradczych i szkoleniowych – trener i konsultant. Przez kilka lat prezes zarządu polskiego oddziału jednej z zagranicznych firm doradztwa personalnego. Od wielu lat zajmuje się zachowaniami ludzi w organizacji. Autorka wielu publikacji w tym zakresie, m.in. książki *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jaka jest rola rywalizacji w zespole?
- Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?
- Co się dzieje, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?
- Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?
- Jak jest znaczenie współpracy w zespole?
- Jak budować kulturę współpracy?
- Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy dobre rezultaty?
- Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?
- Jakie są determinanty wyboru rywalizacja czy współpraca?

Jeden z dylematów, który musi rozstrzygnąć menedżer kierujący zespołem zawiera się w pytaniu – rywalizacja czy współpraca – którą z metod działania wybrać?

Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Łączy się bowiem z rozwiązaniem szeregu kolejnych, bardziej szczegółowych wątpliwości, np. która z metod wyzwala większą motywację i zaangażowanie w pracę? Jak uniknąć niezdrowej rywalizacji? Jakie są społeczne konsekwencje wykorzystania rywalizacji lub współpracy? A to przecież tylko niektóre z nich.

Podczas dyskusji z pracownikami i menedżerami można zetknąć się z różnorodnymi opiniami. Jedni z przekonaniem twierdzą, że jedynie rywalizacja jest w stanie pobudzić ludzi do pracy i pozwala na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, inni natomiast uważają, że współzawodnictwo zabija motywację, łączy się ze stresem i nie pozwala na korzystanie z pozytywnych efektów pracy zespołowej. Jak zatem zarządzać zespołem? Klasyczna odpowiedź doradców w zakresie zarządzania na tego rodzaju pytania brzmi: „to zależy...”

Przeanalizujmy zatem wady i zalety zarówno rywalizacji, jak i współpracy.

Jaka jest rola rywalizacji w zespole?

„Rywalizacja, czyli dokładniej potrzeba dążenia do celu i zdobycia tego celu. Wygrana kosztem przegranej drugiej osoby (współzawodnika) i nie przejmowanie się jego losem. Element dominacji, jak i walki, który zaspokaja potrzebę wygranej za wszelką cenę i ignorowanie potrzeb swojego rywala”¹. W innej definicji opisano rywalizację następująco: „To, co jest dla mnie najlepsze, dla ciebie jest najgorsze. Moje zwycięstwo oznacza twoją porażkę”². Takie definicje rywalizacji jednoznacznie pokazują, że jest to **metoda działania ukierunkowana na sukces indywidualny**. Relacja o charakterze wygrany – przegrany.

Wydaje się, że pracownicy rozpoczynając pracę, w sposób naturalny przygotowani są do rywalizacji. W sposób naturalny, ponieważ zarówno proces socjalizacji, jak i edukacji ukierunkowany jest na rywalizację. Uczniowie biorą udział w konkursach i olimpiadach walcząc o zwycięstwo, w zawodach sportowych są tylko trzy miejsca na podium, nauczyciele faworyzują najlepszych uczniów, a w rodzinach wielodzietnych dzieci współzawodniczą o uwagę i przychyłność rodziców. Niekiedy mówi się nawet o rywalizacji z samym sobą³. Rywalizacja zaczyna być postrzegana przez niektórych psychologów



1 Słownik Ekonomiczny, <http://www.ekonom.info/1158-rywalizacja/>.

2 C. K. Oyster, *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 299.

3 M. Fic, <http://dopierwszejpracy.pl/malgorzata-fic/zdrowa-rywalizacja-w-pracy-to-mozliwe> [dostęp: 17.08.2015]. Polega ona na porównywaniu się z samym sobą sprzed kilku lat czy miesięcy. Pozwala to dostrzec własny rozwój, ale także obszary dla dalszej pracy. W kontekście

i socjologów jako „epidemia”. „To ona odpowiada za rosnącą liczbę nieszczęśliwych, niepewnych i samotnych dzieci w szkołach. Filozofia rywalizacji buduje olbrzymią przepaść pomiędzy zwycięzcami i przegranymi, co w konsekwencji doprowadzi do upadku społeczeństw”⁴.

Rozpoczęcie pracy łączy się z podjęciem rywalizacji z innymi kandydatami do pracy, a jej zakończenie bywa niekiedy walką o udowodnienie swoich kompetencji i zasadności zatrudnienia w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Wydaje się zatem, że firma jest środowiskiem dla rywalizacji np.: o stanowisko, pieniądze, przychyłność przełożonego, awans. Jednak, jak pokazuje praktyka, nie każdy pracownik czuje się dobrze w takim otoczeniu i nie każdy w takim otoczeniu osiąga oczekiwane rezultaty pracy.

W naturze człowieka jest współpraca, co zostało udowodnione naukowo. Rywalizowania uczymy się od wczesnego dzieciństwa, ale nie przychodzimy na świat z myśleniem rywalizacyjnym, tj. „jemu gorzej, to mnie lepiej”. Warto wspomnieć eksperyment z udziałem niemowlaków. Sześcioletnie niemowlaki oglądają teatrzyk. Okrągła figurka stara się wspiąć na górę. Trójkąt jej pomaga. Kwadrat – spycha w dół. Potem dzieci mogą sobie wybrać, którą figurką chcą się bawić. Sto procent półrocznych maluchów wybiera trójkąt – „pomocnika”. Każdy chce się zaprzyjaźnić, czy utożsamić, z dobrą postacią. Po pół roku co piąte dziecko wybiera już złośliwy kwadrat. Pytanie: czego doświadczyło przez te pół roku, że ma takie obserwacje, że czasem fajnie kogoś zepchnąć⁵. W 1976 r. ukazała się książka zatytułowana *The Selfish Gene* (*Samolubny gen* – wyd. polskie w 2012 r.), w której R. Dawkins wskazywał na egoistyczną naturę człowieka. Do końca lat osiemdziesiątych XX wieku poglądy na temat ludzkich zachowań oparte były na modelu racjonalności egoistycznej. Od kilkunastu lat koncepcja ta jest podważana. W eksperymentach dotyczących zachowań kooperacyjnych mniejszość uczestników – około 30% – zachowywała się egoistycznie. Połowa badanych z przewidywalną regularnością podejmowała działania kooperacyjne. Pozostałe 20% to ludzie nieprzewidywalni, którzy czasami współpracują, a czasami – nie⁶.

przyczynianych w literaturze definicji rywalizacji, określenie rywalizacja z samym sobą wydaje się mocno dyskusyjne (uwaga autorki).

4 D. Syska, *Kiedy dziecko jest zadowolone z życia*, <http://egaga.pl/kiedy-dziecko-jest-zadowolone-z-zycia> [dostęp: 15.09.2015].

5 A. Szyłto, *Niszczarka marzeń, Rozmowa z Marzeną Żylińską*, „Gazeta Wyborcza”, Wyborcza.pl Duży Format, 23 października 2014; 30 października 2014.

6 Y. Benkler, *Gen współpracy*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2016.

Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?

Powodów, dla których pracownicy rywalizują ze sobą jest wiele. Można je podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne, a tym samym rozróżnić rywalizację **wymuszoną** i **dobrowolną**. **Rywalizacja wymuszona** to zachowanie, które jest wynikiem działań innych osób lub stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych. Firmy stosują różnorodne rozwiązania, które mają na celu wyzwolenie wśród pracowników współzawodnictwa. Poczynając od najprostszych, takich jak publicznie prezentowane tygodniowe zestawienia wielkości sprzedaży, inwestowanie w rozwój pracowników, którzy zostali włączeni do programu rozwoju talentów czy przyznanie na kwartał firmowego land rovera najlepszemu monterowi.

Rywalizacja dobrowolna wypływa z potrzeb pracownika. Dla części osób sam fakt uczestnictwa w walce stanowi ważny element funkcjonowania. Możliwość pokonania samego siebie, a tym bardziej innych osób w firmie, i udowodnienie sobie i innym, że jestem świetny, a nawet najlepszy, bywa silnym motywatorem wewnętrznym. W tym momencie zapewne część Czytelników może sięgnąć do własnych doświadczeń i przypomnieć sobie, jakie emocje towarzyszą nam podczas szlachetnej walki niosącej za sobą bezcenny smak wygranej. Z nieco inną sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy współzawodnictwo ma zastąpić motywację zewnętrzną.

W jednej z firm wystąpiła sytuacja, która wydaje się dosyć powszechna. Zaabsorbowany swoimi obowiązkami menedżer nie poświęcał czasu na dawanie pozytywnej informacji zwrotnej i chwalenie pracownika, który doskonale wykonywał swoje zadania. Twierdził, że po to zatrudnia specjalistę, aby ten dobrze wykonywał swoją pracę. Dający z siebie wszystko pracownik szybko poczuł się zniechęcony i zdemotywowany. Z ust pracownika padały zdania, które tak często słyszy się w naszych firmach: „po co mam się tak starać, skoro szef nawet tego nie zauważa?” Ponieważ sama praca była dla wspomnianego pracownika interesująca, zbudował w sobie motywację zastępczą. To rywalizacja z samym sobą oraz innymi osobami w zespole stała się jego motywatorem do pracy.

Należy jednak pamiętać, że jest to motywacja **zamiast**, a nie **do**. Może być skuteczna w krótkim okresie, jednak **długoterminowo nie zastąpi motywacyjnych działań będących zadaniem i obowiązkiem menedżerów**.

W zależności od natężenia rywalizacji możemy mówić o **konstruktywnej** i **destruktywnej** rywalizacji.

Konstruktywna rywalizacja może przynosić korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie. Dzięki rywalizacji następuje wyłanianie pracowników najbardziej przydatnych w organizacji. Rywalizujący pracownicy często stają w obliczu konieczności konfrontacji z innymi, z ich poglądami i umiejętnościami, co z kolei przyczynia się do rozwoju ich kompetencji. Współzawodnictwo zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, pobudza do aktywności,

sprzyja eliminowaniu nieskutecznych i nieefektywnych działań. Rywalizacja pobudza chęć do dalszego działania. Dobrym przykładem jest tu rywalizacja z innym zespołem lub przedsiębiorstwem, która intensyfikuje wśród pracowników chęć osiągnięcia sukcesu na tle innych firm czy zespołów.

Zdaniem Cz. Sikorskiego: „dzięki konkurencyjności między pracownikami, starającymi się wykazać swoją przydatność w pozyskiwaniu klientów i w rozwiązywaniu problemów technicznych, ekonomicznych lub organizacyjnych, zwiększa się potencjał intelektualny przedsiębiorstwa i możliwość jego rozwoju”⁷. Rywalizacja ma swoje zalety, należy jednak pamiętać, że zbyt wysokie jej natężenie prowadzi do spadku efektywności indywidualnej i organizacyjnej. Podstawową słabością rywalizacji jest jej charakter wygrany – przegrany. Jeżeli rywalizujemy, to nie współpracujemy, a w dzisiejszym świecie działania zespołowe mają zdecydowaną przewagę nad indywidualnymi.

Wysokie natężenie rywalizacji prowadzi do spadku efektywności indywidualnej i organizacyjnej

Musimy pamiętać, że zarządzanie przez rywalizację nie jest techniką uniwersalną i wymaga dużego wysiłku ze strony menedżerów, specjalistów HR, jak i samych pracowników. Dwa podstawowe zagrożenia dla zarządzania przez rywalizację mogą wynikać z tego, że 1) ludzie mogą nie chcieć ze sobą rywalizować, 2) konstruktywna rywalizacja może nabrać charakteru wyścigu szczurów.

Pracownicy mogą unikać współzawodnictwa z różnych powodów, np. lęku przed niesprostaniem wymaganiom czy też wynikającego z wcześniejszych doświadczeń przekonania, że osiągnięcia nie będą nagradzane⁸.

W jednej z firm w branży telekomunikacyjnej z uwagi na małą liczbę zatrudnionych, a dużą liczbę awarii, które mieli naprawiać pracownicy, kierownictwo doświadczyło wyraźnego spadku motywacji. Pracownicy twierdzili, że dają z siebie wszystko, ale przy obecnym stanie zatrudnienia nie byli w stanie dokonać wszystkich napraw, a tym samym tracili premię za wykonanie zadania. Zniechęceni pracowali coraz mniej wydajnie, a wskaźniki zaczęły dramatycznie spadać. Pomyśłem kierownictwa na rozwiązanie tego problemu było wykorzystanie mechanizmu rywalizacji zarówno między pracownikami, jak i zespołami, które pracowały w różnych lokalizacjach. Początkowe zwiększenie zaangażowania szybko ustąpiło miejsca pogłębionemu rozczarowaniu, kiedy po pierwszym miesiącu pracy okazało się, że premii nadal nie było, a co gorsza kierownictwo naciskało pracowników na pracę w godzinach nadliczbowych, nie dbając o ich wypoczynek i stosując mocno dyskusyjne rozwiązania

7 Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 42.

8 Narzędzie do identyfikacji nastawienia pracowników wobec rywalizacji można znaleźć w: A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników. Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004, s. 96–101.

prawne. W efekcie pracownicy nasilili kontakty z PIP, a kilkoro z nich zmieniło pracodawcę.

Ta nieudana próba zarządzania przez rywalizację nie tylko nie pozwoliła menedżerom na rozwiązanie problemu, ale jeszcze go nasiliła prowadząc do zwalniania się pracowników. Gdybyśmy popatrzyli na opisaną sytuację z kilku różnych perspektyw, to zarysowałby się następujący obraz: 1) pracownicy, którzy początkowo zwiększyli swoje zaangażowanie w pracę, szybko poczuli się oszukani i zaczęli się uciekać do różnych form oporu, 2) menedżerowie poczuli się rozczarowani postawą pracowników. Jak twierdzili, „przecież z pustego i Salomon nie należy. Skoro pracownicy nie osiągają założonych wyników, to nie mogą dostać premii”, 3) patrząc na problem z perspektywy nauki o zarządzaniu, możemy zauważyć, że kadra menedżerska opisywanej firmy zrobiła jeden z najczęściej popełnianych błędów w zarządzaniu, tzn. nie diagnozując źródeł problemu zastosowała rozwiązanie (rywalizację), które wydawało się jej skuteczne. Korzystając z medycznej analogii, można powiedzieć, że lekarz przepisał lekarstwo nie badając pacjenta i dziwi się, że lekarstwo nie zadziałało. Źródłem problemu był bowiem zbyt niski stan zatrudnienia, który uniemożliwił osiągnięcie postawionych celów, co skutkowało spadkiem zaangażowania i motywacji pracowników. W jaki sposób w tej sytuacji zastosowanie rywalizacji mogło pomóc? Nie mogło i tak też się stało.

Drugim zagrożeniem, obok niechęci pracowników do rywalizacji, dla stosowania zarządzania przez rywalizację jest nadmierna (destrukcyjna) rywalizacja.

Co się dzieje w sytuacji, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?

Jeśli rywalizacja przeradza się w bezkompromisową walkę, a pracownicy nie mogą na sobie polegać, są przemęczeni i koncentrują się wyłącznie na pokonaniu pozostałych (wrogów), to zaangażowanie i satysfakcja z pracy zaczynają gwałtownie spadać. Prowadzi to do pogorszenia wyników, pojawiania się konfliktów, wzajemnych oskarżeń i innych nieetycznych zachowań, od np. sabotowania kolegów, po „kradzież” klientów swojego rywala z pracy. Może też negatywnie wpływać na kondycję psychofizyczną pracowników, ponieważ wiąże się ze stresem, ciągłym niepokojem i brakiem poczucia stabilizacji, zwłaszcza jeśli niektórzy zaczynają stosować zasadę „po trupach do celu” i grają nie *fair*. Destrukcyjnej rywalizacji towarzyszą takie emocje, jak zazdrość, strach, zawiść czy frustracja. Należy zwrócić uwagę na inny sposób reagowania na niezdrową rywalizację i zazdrość wśród kobiet i mężczyzn. Zdaniem Izabeli Kielczyk – psychologa biznesu – kobiety nie wyrażają swoich emocji wprost. Najczęściej dają upust zawiści za pomocą plotek,



Kobiety i mężczyźni inaczej reagują na destrukcyjną rywalizację

rozpuszczania złośliwych uwag, ale nie kierowanych bezpośrednio do osoby, której zazdroszczą. Często zazdrość i zawiść objawia się lekceważeniem pracownika, udawaniem, że się go nie dostrzega i nie słucha, nie liczy się z jego zdaniem. Kobiety częściej rywalizują z innymi kobietami niż z mężczyznami i potrafią być bardziej nieugięte niż męska część zespołu. Tworzą tzw. koalicje, kliki i w ich ramach obgadują nie lubianą osobę. Rywalizujący ze sobą mężczyźni prowadzą bardziej otwartą walkę, kłócą się np. ze sobą podczas służbowych zebrań, próbują przekonywać do swoich racji przy całym zespole, dając odczuć, że rywal wszedł „na ich teren”. Należy jednak pamiętać, że opisywane zachowania agresywne kobiet i mężczyzn w znacznym stopniu są uwarunkowane kulturowo, co należy wziąć pod uwagę, aby uniknąć stereotypizacji zachowań.

Jest rzeczą oczywistą, że zgodnie z zasadą „lepiej zapobiegać niż leczyć”, lepiej byłoby, gdyby do nadmiernej rywalizacji w zespole nie doszło, gdy jednak tak się już stanie, menedżer nie może włączyć się w tę niezdrową atmosferę poprzez wysłuchiwanie informacji od tzw. życzliwych osób. Już samo zainteresowanie i dawanie posłuchu plotkom i anonimom staje się sygnałem, że menedżer akceptuje panującą atmosferę i kulturę pracy. Jeżeli przełożony postrzega „informatora” jako lojalnego pracownika dostarczającego mu ważnych informacji o firmie, może doprowadzić do odejścia z pracy wartościowych pracowników. **Zdecydowana, negatywna reakcja przełożonego może takie działania wygasić.** Rzecz jasna nie mówimy tutaj o informacjach mających charakter *whistleblowingu*, ale o donoszeniu na innych pracowników, aby tym samym wygrać coś dla siebie. Sytuacja, w której do menedżera zaczynają dochodzić plotki, powinna być dla niego jednocześnie **sygnałem**, że w zespole zaczyna dziać się coś złego. Nie można udawać, że nic się nie dzieje, ale koniecznie trzeba zastanowić się nad przyczynami nieetycznych zachowań pracowników. **Zadaniem menedżera nie jest opowiadanie się po jednej ze stron konfliktu. Rolą menedżera jest stworzenie w zespole kultury oraz narzędzi do rozwiązywania konfliktów.** Tak jak w wielu innych sytuacjach, pierwszym krokiem, który należy zrobić, jest usprawnienie komunikacji. W sytuacji narastającej wrogości między pracownikami menedżer może wystąpić w roli mediatora, który doprowadza do porozumienia między pracownikami.

Zadaniem menedżera jest stworzenie w zespole zasad rozwiązywania konfliktów

W trosce o sprawną komunikację z pracownikami warto wprowadzić praktykę regularnych spotkań z zespołem. Wielu pracowników i przełożonych narzeka, że spotkania niczego nie wnoszą i są stratą czasu. Tak, to prawda. Ale dzieje się tak tylko wtedy, gdy są źle przygotowane i niewłaściwie poprowadzone. Z praktyki wynika, że regularne spotkania z zespołem, ale trwające **nie dłużej niż 60 minut** doskonale się sprawdzają. Jeśli wszyscy uczestnicy wiedzą, że mają do dyspozycji 60 minut, zmusza ich to do zajęcia

się sprawami naprawdę istotnymi i pozwala na zarządzanie czasem. Każdy z uczestników wie, że po godzinie będzie mógł zająć się kolejnym zadaniem.

Warto także pomyśleć o skorzystaniu z pomocy HR biznes partnera (jeśli w firmie są takie osoby), który jest merytorycznie przygotowany do pomocy. Należy pamiętać, że można poszukać też wsparcia poza firmą. Z myślą o skłóconych zespołach i niezdrowym klimacie na rynku pojawia się coraz więcej ofert szkoleń i kursów. Korzystając z usług doradców, *coachów* czy psychologów pracownicy uczą się, jak ze sobą współpracować i tworzyć partnerskie relacje.

Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?

W globalnej ankiecie Monster.com **poproszono** respondentów o odpowiedź na pytanie: Czy kiedykolwiek odszedłeś z pracy lub rozważałeś możliwość jej zmiany z powodu rywalizacji ze współpracownikami? Ponad 3300 odpowiedzi respondentów z różnych krajów dało następujący obraz sytuacji:

- 20% badanych odpowiedziało, że rywalizacja zmusiła ich do rezygnacji ze stanowiska,
- 26% deklaruje, że rozważy odejście z tego powodu,
- 54% stwierdziło, że konkurencja nie skłoni ich do porzucenia swojego zajęcia zarobkowego.

Narodem, który najbardziej narzeka na presję rywalizacji w pracy są Niemcy. Około 27 procent respondentów z tego kraju twierdzi, że zbyt ostra rywalizacja w miejscu pracy zmusiła ich do zmiany pracodawcy, a dla jednej trzeciej był to powód do rozważania zmiany stanowiska. Innym mieszkańcom Unii Europejskiej współzawodnictwo w pracy przeszkadza nieco mniej. W przypadku Polaków, zdecydowana większość pracowników (81%) deklaruje, że potrafi poradzić sobie z rywalizacją i nigdy nie porzuciła pracy, ani nie rozważała jej porzucenia, z tego powodu⁹.

Aby uniknąć problemu niezdrowej rywalizacji należy zwrócić uwagę na to:

- czy reguły współzawodnictwa są dla wszystkich pracowników jasne?
- czy punkt startowy jest taki sam dla wszystkich (*nie ma równych i równiejszych*)?
- czy przełożony dostrzega indywidualne zaangażowanie i wyniki pracowników?

9 <http://informacje.monsterpolska.pl/gdy-rywalizacja-w-pracy-staje-sie-problemem/article.aspx>.

- czy wymagania w trakcie pracy (projektu) nie podlegają ciągłym zmianom?
- czy system oceniania ukierunkowany jest na rezultaty zespołowe, a nie na wyniki, osiągnięcia indywidualne?

Aby uniknąć wywoływania w zespole niezdrowej rywalizacji warto zwrócić uwagę na powyższe warunki.

Jakie jest znaczenie współpracy w zespole?

WSPÓŁPRACA czy też współdziałanie, definiowane jest jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”¹⁰. W przeciwieństwie do rywalizacji jest to relacja o charakterze wygrany – wygrany.

Współczesny świat jest tak złożony i dynamiczny, że osiągnięcie sukcesów w drodze indywidualnej rywalizacji jest niemal niemożliwe. Kiedy w październiku 2013 r. na Zamku Królewskim w Warszawie odbywało się spotkanie z laureatami Nagrody Nobla wszyscy nobliści jednomyślnie twierdzili, że sukces zawdzięczają pracy zespołowej i współpracy specjalistów z wielu dziedzin. Podobnie sytuacja wygląda w świecie biznesu. Współpraca jest obecnie wskazywana jako podstawa sukcesu firm. Jak podkreśla J. Świągłowski, Polak, który w lipcu roku 2015 został prezydentem Mars Food na Amerykę Północną: „to, co wypracowuje zespół wspólnie, musi być o wiele większe i o wiele bardziej wartościowe niż wynik pracy każdego z nas oddzielnie. To, jak współpracujemy, jak wpływamy na siebie, jak się wspieramy, jak rozwiązujemy konflikty jest niezwykle istotne. Nazywamy to HPT (*High Performance Team*) lub HPC (*High Performance Collaboration*)”¹¹.

Współpraca – w przeciwieństwie do rywalizacji jest to relacja o charakterze wygrany – wygrany



Jak budować kulturę współpracy w firmie?

Kulturę współpracy należy promować wśród pracowników już od pierwszego dnia ich pracy w firmie¹². Warto podkreślać, że kooperacja jest jedną z podstawowych wartości w firmie i włączyć ją do firmowego kodeksu wartości. Należy powtarzać, powtarzać i powtarzać, że „w naszej firmie liczy się współpraca”. W ślad za słowami powinny iść działania. Warto poinformować nowego

10 J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

11 J. Koc, Jarosław Świągłowski, *Mars Food: Nigdy nie chciałem już pracować w biurze, w którym są gabinety*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/jaroslaw-swigulski-mars-food-nigdy-nie-chcialbym-juz-pracowac-w-biurze-w-ktorym-sa-gabinety,27880,1.html> [dostęp: 1.09.2015].

12 Szerszy opis kształtowania kultury organizacyjnej przedstawiony został w rozdz. 8.

pracownika o zadaniach innych osób w firmie i o tym, w jakiej sprawie można się do nich zwrócić o pomoc. Dobrym rozwiązaniem jest wyznaczenie w firmie „opiekuna” dla nowego pracownika, który wprowadzi go w formalne i nieformalne rozwiązania, normy i zwyczaje w niej obowiązujące. Samo przydzielenie doświadczonej i jednocześnie życzliwej osoby stanowi czytelny sygnał, że firma rzeczywiście stawia na współpracę, a pojęcie to nie jest nic nieznaczącym sloganem. Nawet wśród specjalistów z branży IT, których praca wydaje się zadaniem indywidualnym, troska o budowanie kultury współpracy i unikanie niezdrowej rywalizacji jest przedmiotem zainteresowania menedżerów. Jak mówi A. Brzezińska, „co piątek organizujemy tzw. *fridays with CEO-s*, czyli krótkie 15-minutowe spotkania przy pączkach i kawie. Poruszamy wtedy tematy, na które pracownicy chcieliby porozmawiać, tematy, które chcemy przedyskutować z pracownikami, ale jest także czas przyznawania [...] nagród uznania pracowników od pracowników. Jako nagrody przyznajemy vouchery o wartości 70 zł do wykorzystania w kilku sklepach internetowych typu Empik, Mediamarkt, Answear itp. Mamy także cotygodniowe spotkania, tzw. *brown-bagi*, podczas których pracownicy dzielą się wiedzą na dowolnie przygotowane przez siebie tematy. Są to często tematy programistyczne, ale także inne, np. »Jak się dobrze odżywiać – dieta Paleo«, »Jak różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w pracy możemy przekuć w sukces« [...] Wiele rzeczy da się zrobić bez ogromnych nakładów finansowych. Potrzebny jest jedynie pomysł i zaangażowanie wszystkich pracowników”¹³.

Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy lepsze rezultaty?

Odpowiedź na powyższe pytanie brzmi – nie zawsze. Zwłaszcza, jeśli pozwolimy na wystąpienie w zespole **zjawiska próżniactwa społecznego**. Jest to uwarunkowany motywacyjnie spadek wysiłku wkładanego przez pracownika w wykonanie zadania zespołowego. Innymi słowy, z uwagi na fakt, że zadanie ma charakter zespołowy, a wkład pracy nie jest mierzony indywidualnie, pracownik dąży do zaoszczędzenia własnej energii i nieprzemęczania się wykonując mniej pracy, niż gdyby działał indywidualnie. Do badania tego zjawiska zainspirowała badaczy obserwacja prostego ćwiczenia polegającego na przeciąganiu liny.

Próżniactwo społeczne to spadek wysiłku wkładanego przez pracownika w wykonanie zadania zespołowego

13 J. Koc, Anna Brzezińska: *Dzięki jawnemu systemowi wynagrodzeń nie ma poczucia niesprawiedliwości wśród załogi*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/anna-brzezinska-dzieki-jawnemu-systemowi-wynagrodzen-nie-ma-poczucia-niesprawiedliwosci-wsrod-zalogi,27964,2.html> [dostęp: 28,08.2015].

Uczestników poproszono, aby każdy ciągnął linę „z taką siłą, z jaką tylko potrafi”. Zadanie wykonywane było indywidualnie oraz w zespołach 2, 4, 8-osobowych. Eksperyment był tak zorganizowany, aby uczestnicy sądzili, że mierzony jest wysiłek grupowy, ale de facto pomiarowi podlegał wysiłek indywidualny każdej osoby. Okazało się, że wysiłek wkładany w wykonanie tego samego zadania zależał od liczby uczestników.

I tak¹⁴:

- gdy linę ciągnęły dwie osoby – każdy angażował się na 93%,
- gdy linę ciągnęły cztery osoby – zaangażowanie pojedynczej osoby wynosiło 77%,
- gdy linę ciągnęło osiem osób – angażowały one 49% wysiłku pojedynczej osoby.

Eksperyment ten pokazał, że pracownicy mogą mieć tendencję do wkładania mniejszego wysiłku w wykonanie zadania zespołowego, gdy ich wkład nie jest mierzony indywidualnie, gdy mają poczucie anonimowości, prowadzące do rozpraszania się odpowiedzialności.

W zależności od rodzaju wykonywanej pracy (typu zadania) nasilenie tego zjawiska jest różne, ale należy o nim pamiętać i mu przeciwdziałać. Jak? Poznajmy najpierw źródła próżniactwa społecznego, aby na tej podstawie określić metody przeciwdziałania.

Próżniactwo społeczne jest wynikiem rozproszonej odpowiedzialności oraz deindywidualizacji. Rozproszonej odpowiedzialności sprzyja sytuacja, w której pracownik znajduje się wśród innych osób i jego wkład w wykonanie zadania nie zostanie rozpoznany¹⁵. Zjawisko rozproszonej odpowiedzialności nasila się wraz ze wzrostem liczebności grupy, a zatem im większa grupa, którą kieruje menedżer, tym większe niebezpieczeństwo, że pracownicy nie będą czuli się odpowiedzialni za wykonanie zadania i mniej będą się angażować w swoją pracę. Im większa jest grupa, tym mniejszy jest nacisk przypadający na pojedynczego jej członka. Odpowiedzialność za wykonanie zadania rozprasza się na tym więcej osób, im liczniejsza jest grupa. W rezultacie pracownik – członek zespołu – w miarę wzrostu liczebności grupy czuje się coraz mniej odpowiedzialny za określone zachowanie, w związku z czym nasila się zjawisko próżniactwa społecznego¹⁶.

Pracownicy mogą mieć tendencję do wkładania mniejszego wysiłku w wykonanie zadania zespołowego, gdy ich wkład nie jest mierzony indywidualnie



14 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 272.

15 K. Oyster, *Grupy*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 191.

16 B. Latane, S. Nida, *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] B. Baulus (red.), *Psychology of group influence*, 1990 [za:] T. Stalewski, *Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.

Drugą przyczyną tego zjawiska jest deindywidualizacja, czyli poczucie utraty tożsamości jednostkowej¹⁷. Obecność innych może prowadzić do utraty poczucia własnego Ja, do poczucia anonimowości i bezkarności, co może spowodować zanik normalnej kontroli nad własnym zachowaniem. Do deindywidualizacji dochodzi najczęściej, gdy pracownik stapia się z zespołem i traci poczucie własnej odrębności, gdy jest mała szansa rozpoznania jego czynów i zachowań. Jest to zjawisko silnie powiązane z konformizmem.

Połączenie tych dwóch okoliczności: anonimowości wkładu poszczególnych osób i zmniejszenia ich jednostkowej odpowiedzialności, prowadzi do zjawiska próżniactwa społecznego.

Aby radzić sobie z problemem próżniactwa społecznego należy:

- Zidentyfikować **indywidualny wkład** pracy pracownika i jego udział w ostatecznym wyniku zespołu. Przykładowo, jeśli zespół sprzedażowy ma zdobyć 120 nowych klientów na kursy języków obcych, to należy wskazać udział każdego z pracowników w ostatecznym wyniku. Nie chodzi o wyzwalanie rywalizacji (kto zdobędzie więcej), ale o wskazanie indywidualnego wkładu. Innym przykładem jest oznaczanie wykonawcy w zadaniach produkcyjnych (np. numer pakowacza). Dzięki temu łatwo jest zidentyfikować, jaką ilość pracy wykonał każdy z pracowników i zidentyfikować źródło ewentualnych usterek czy wad.
- Dostrzeganie wkładu pracy całego zespołu powinno zachodzić także na poziomie werbalnym. Nieakceptowalna jest sytuacja, gdy przełożony dostrzega i akcentuje głównie zaangażowanie *teamlidera* i pomija pozostałych członków zespołu. *Niekiedy można usłyszeć wypowiedź kierownictwa: dziękujemy Panu Węglarczykowi, który przygotował wyjazd integracyjny dla całej firmy lub Pani Sobolewska przygotowała świetną kampanię promocyjną dla książki, podczas gdy pracował nad tym cały zespół.* W tym miejscu część z Czytelników może powiedzieć, że to przecież oczywiste, że jako kierownik zwracam się do całego zespołu, a wymienianie jedynie nazwiska lidera jest skrótem myślowym – uproszczeniem komunikacji. Sytuacja jeszcze się pogarsza, gdy zespół otrzyma nagrodę lub premię, którą lider zespołu podzieli bez uwzględnienia faktycznego wkładu pracy poszczególnych pracowników. Pomocne może być także dokonywanie oceny wkładu pracy przez innych członków zespołu. Kiedy inni pracownicy oceniają wkład pracy, prawdopodobieństwo próżniactwa społecznego spada, ponieważ większość

Próżniactwo społeczne minimalizujemy przez:

- Identyfikację indywidualnego wkładu pracy
- Uczynienie pracy angażującą
- Dopasowanie pracownika do pracy
- Budowę atmosfery zaufania
- Ograniczenie liczności zespołu

17 K. Oyster, *Grupy...*, s. 191.

osób nie chce mieć opinii obiboków ani w oczach współpracowników, ani w swoich własnych¹⁸.

- Uczynić **pracę angażującą**, ciekawą, zgodną z zainteresowaniami i kompetencjami pracownika. Jeśli pracownikom osobiście zależy na tym, aby wynik był jak najlepszy, to nie będą leniuchować. W jednym z eksperymentów stwierdzono, że gdy grupa studentów pracowała nad problemem istotnym dla działalności ich uczelni, nie przejawiali społecznego próżniactwa. Pozwalali sobie na nie, gdy sądzili, że wyniki ich pracy będą wykorzystane przez inną uczelnię¹⁹.

Zadanie powinno być interesujące dla wszystkich członków zespołu w równym stopniu. Można to osiągnąć przydzielając pracownikom do wykonania prace (elementy składowe zadania), które są dla nich ciekawe i angażujące²⁰. Ponadto jeśli praca każdego z członków zespołu jest nieco inna, to trudniej jest ukryć się za plecami kolegów²¹.

- Budować w zespole **atmosferę zaufania i współpracy**. Wzajemne zaufanie wśród pracowników oraz zachowanie menedżera, który jest nośnikiem obowiązujących wartości, stanowi ważny element przeciwdziałania próżniactwu społecznemu. Wśród osób, które mają do siebie zaufanie, sprawiedliwy podział pracy jest naturalny, a „jazda na gapę” piętnowana, ponieważ podważa wzajemne zaufanie.
- **Ograniczać liczebność** zespołu i podejmować działania na rzecz wysokiego poziomu **identyfikacji pracowników z zespołem**. Zmniejszając liczebność zespołu ograniczamy zjawisko próżniactwa społecznego. Jak stwierdzili R. M. Kramer i M. B. Brewer stopień identyfikacji z grupą jest predyktorem, czy jednostka będzie bardziej skłonna zaspokajać interesy własne czy grupy²². Innymi słowy – ludzie rzadziej przerzucają swoje obciążenia na barki znajomych niż nieznajomych.

18 S. G. Harkins, J. M. Jackson, *The role of evaluation in eliminating social loafing*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1985, No 11, s. 457–465 [za:] D. T. Kenrock, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 614.

19 P. Brickman, S. G. Harkins, S. T. Ostrom, *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No 51, s. 763–770.

20 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 273.

21 S. G. Harkins, J. M. Jackson, *The role of evaluation in eliminating social loafing...*

22 R. M. Kramer, M. B. Brewer, *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1982, No 46.

Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?

Problem rywalizacja *versus* współpraca można rozpatrywać w kontekście **dylematu społecznego**²³, czyli sytuacji, w której jednostka odnosi korzyści kierując się własnym interesem, co jednocześnie oznacza stratę dla innych członków grupy²⁴. W typowym modelu dylematu społecznego jednostka będąca częścią zbiorowości korzysta z ograniczonego zbioru zasobów. **Społeczne dylematy** odzwierciedlają konflikt pojawiający się w sytuacji wyboru pomiędzy dobrem własnym a interesem grupy. W krótkim okresie strategia maksymalizacji efektów indywidualnych może być korzystna dla jednostki, z czasem jednak strategia taka przynosi straty nie tylko zbiorowości, ale także jednostce²⁵.

Od czego zależy nastawienie jednostki na zaspokajanie potrzeb własnych kosztem zespołu?

Czynnikami determinującymi gotowość jednostki do eksploatacji zasobów wspólnoty są²⁶:

- wielkość grupy – im więcej członków, tym silniejsza tendencja do eksploatacji zasobów przez każdego z nich,
- zachowania innych członków grupy – jeżeli inni członkowie zbiorowości zaczynają gromadzić zasoby, grupa eksploatujących błyskawicznie rośnie,
- spójność grupy i poziom zaufania – im większa jest spójność grupy, tym większe obserwuje się zaufanie między jej członkami, a tym samym minimalizuje się dążenie do eksploatacji zasobów w imię własnego interesu,
- możliwość komunikowania się członków grupy – możliwość ta nasila tendencję do współpracy, umożliwiając bardziej efektywne korzystanie z zasobów.

W dużych firmach, szczególnie tych o wysmukłej strukturze organizacyjnej, w których bezpośredni kontakt z przełożonym wyższego szczebla następuje stosunkowo rzadko, więzi między pracownikami są bardziej bezosobowe niż w mniejszych organizacjach, gdzie pracownicy się znają, a relacje

Społeczne dylematy odzwierciedlają konflikt pojawiający się w sytuacji wyboru pomiędzy dobrem własnym a interesem grupy

23 Rozróżnia się dwie sytuacje, w których istnieje dylemat dotyczący interesu jednostki *versus* interesu grupy: a) dylemat więźnia – konflikt między motywem współpracy a rywalizacją, b) tragedia wspólnoty (tzw. dylemat wspólnego pastwiska).

24 Rozważania przedstawione w: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 51–54.

25 Patrz np. D. de Cremer, M. Bakker, *Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns*, „Current Psychology”, summer 2003; R. M. Dawes, D. M. Messick, *Social dilemmas*, „International Journal of Psychology” 2000, No 35; S. Utz, J. W. Ouwerkerk, P. A. M. van Lange, *What is smart in a social dilemma? Differential effects of priming competence on cooperation*, „Journal of Social Psychology” 2004, No 34.

26 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 507–508.

mają bardziej osobisty charakter. W zbiorowościach charakteryzujących się silnymi więziami dążenie do zaspokajania własnego interesu kosztem interesu grupowego występuje rzadziej²⁷. Ponieważ odczuwanie więzi i zaufania jest zwykle głębsze w grupach mniejszych, to w nich właśnie do zaspokajania własnego interesu dochodzi w sposób mniej nasilony²⁸.

Duże znaczenie przy dokonywaniu wyboru pomiędzy dobrem indywidualnym a dobrem grupy mają **czynniki indywidualne**, a zwłaszcza orientacja na wartości społeczne.

Ze względu na nastawienie jednostki do innych ludzi wyróżnia się trzy **podstawowe formy orientacji**²⁹:

1. **Orientacja indywidualistyczna**, będąca niejako orientacją naturalną, pierwotną. Jednostka koncentruje się na sobie, a cudzy zysk czy strata nie ma dla niej znaczenia.
2. **Orientacja kooperacyjna (prospołeczna)**, uwzględniająca dobro innych – obserwuje się ją, gdy pojawia się sytuacja kooperacyjna, czyli taka, w której cele uczestników są ze sobą pozytywnie sprzężone (uczestnik może osiągnąć swój cel wtedy i tylko wtedy, gdy inni uczestnicy również osiągną swoje cele).
3. **Orientacja rywalizacyjna**, polegająca na dążeniu do chronienia swoich interesów w relacji do innych. Obserwuje się ją, gdy jednostka znajdzie się w sytuacji rywalizacyjnej, czyli takiej, w której może dopiąć swego celu, jeżeli szanse pozostałych na osiągnięcie własnych celów są mniejsze – cele zatem są negatywnie sprzężone.

Bruno S. Frey i Stephan Meier wskazują, że na kształtowanie postawy prospołecznej ma wpływ otoczenie. Innymi słowy, **ludzie są skłonni zachowywać się prospołecznie, gdy inne osoby również zachowują się w taki sposób**³⁰.

Pracownicy mogą przejawiać orientację:
• indywidualistyczną,
• kooperacyjną,
• rywalizacyjną

27 D. W. Hine, R. Gifford, *What harvesters really think about common dilemma simulations: A grounded theory analysis*, „Canadian Journal of Behavioural Sciences” 1997, No 28, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 508.

28 P. Brann, M. Foddy, *Trust and consumption of deteriorating common resources*, „Journal of Conflict Resolution” 1987, No 31, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 508.

29 J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986, s. 135–137.

30 S. B. Frey, S. Meier, *Social comparisons and pro-social behavior: Testing conditional cooperation in a field experiment*, „American Economic Review” 1994, No 5, s. 1717–1722, [za:] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 50.

Jakie są determinanty wyboru: rywalizacja czy współpraca?

- **rodzaj zadania** – konkurencja między pracownikami pojawia się podczas wykonywania zadań, które wymagają kreatywności, są niepowtarzalne, podczas realizacji indywidualnych projektów, pozyskiwania klientów czy realizacji planów sprzedażowych. Jeśli pracownik jest rozliczany z osiągniętych wyników, to automatycznie potrafi to wyzwolić w nim świadomą lub podświadomą walkę o pozycję. Są branże, w których konkurencja wydaje się szczególnie nasilona. Wyścig szczurów obserwowany jest w wielu agencjach reklamowych, sektorze bankowo-finansowym, ubezpieczeniowym. O premię, uzależnioną od wyników, muszą często rywalizować ze sobą przedstawiciele handlowi, specjaliści od pozyskiwania reklam czy sprzedawcy³¹.
- **etap „życia” firmy** – podobnie jak przyroda przechodzi co roku przez cykl zmian pór roku, człowiek kroczy przez życie, na które składają się podobne etapy u każdego z nas, tak i większość firm przechodzi przez różne etapy życia nazywane cyklem życia organizacji. Cykl ten rozpoczyna się od **narodzin** – etapu, podczas którego głównym celem organizacji jest przetrwanie. Jest to okres, gdy firma jest jeszcze niewielka, mało sformalizowana, a wszyscy pracownicy są zaangażowani w pracę. Nie ma jasnego podziału zadań, ludzie ze sobą **współpracują** i pomagają sobie nawzajem. Każdy, kto zaczynał pracę w firmie w fazie jej narodzin, z sentymentem wspomina chwile, kiedy co prawda na nic nie było czasu, ale nikt nie patrzył na zegarek, że minęło już osiem godzin. Zamiast tego wszyscy byli pochłonięci pracą, chętni do pomocy, a w firmie panowała iście rodzinna atmosfera. Na tym etapie życia firmy **współpraca** sprawdza się zdecydowanie lepiej od rywalizacji. Kolejny etap to **faza wzrostu**, podczas której następuje dynamiczny rozwój firmy i jej ekspansja produktowa oraz terytorialna. Wymaga to zwiększenia specjalizacji i formalizacji działań. W firmie pojawiają się procedury, systemy, struktury. To w tej fazie menedżerowie często tworzą warunki i oczekują od pracowników **zwiększonej rywalizacji**, szybkiego działania, osiągania ambitnych celów. Faza **dojrzałości** to okres w życiu firmy, w którym następuje stabilizacja rozwoju. Korzysta się z ustabilizowanej pozycji na rynku, dostępnych zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych. W firmie zatrudnieni są pracownicy, którzy są zmotywowani i zasymilowani z nią. Na tym etapie również znacznie bardziej sprawdza się **współpraca** niż rywalizacja.

31 K. Klimek-Michno, *Rywalizacja w pracy – prawdziwe pole bitwy*, <http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/firma-praca-i-kariera/art,36,rywalizacja-w-pracy-prawdziwe-pole-bitwy.html> [dostęp: 15.08.2015].

Źle zarządzane firmy przechodzą do kolejnego, ostatniego etapu, tzw. **schyłkowego**. W okresie tym firma staje w obliczu kryzysu, a niekiedy nawet zagrożenia upadkiem. Przyczyn tej sytuacji może być wiele, ale niebezpieczeństwo utraty pracy stanowi silny impuls do pojawienia się w firmie **niezdrowej rywalizacji**³².

- **cechy pracowników** – to, które z rozwiązań będzie preferowane przez pracownika zależy m.in. od jego osobowości. Popularna teoria „Wielkiej Piątki” wyróżnia pięć wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność.

Czynniki osobowościowe „Wielkiej Piątki”	
Wymiary „Wielkiej Piątki”	Cechy pojedyncze
NEUROTYZM	Niepokój Wrogość Depresyjność Świadomość siebie Impulsywność Łatwość zranienia
EKSTRAWERSJA	Ciepło Towarzyskość Asertywność Aktywność Poszukiwanie wrażeń Pozytywne emocje
OTWARTOŚĆ	Fantazja Poczucie estetyki Uczucia Działania Pomysły Wartości
ŁATWOŚĆ WSPÓŁŻYCIA	Zaufanie Bezpośredniość Altruizm Podporządkowanie się Skromność Wrażliwość na innych
SUMIENNOŚĆ	Kompetencje Porządek Obowiązkowość Dążenie do osiągnięć Samodyscyplina Rozwaga

Źródło: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

Przyjmuje się, że te pięć wymiarów pozwala na opisanie osobowości każdego człowieka. Cecha to pewna skłonność człowieka do zachowania się w określony sposób. Dla przykładu pracownik o wysokim poziomie otwartości na

³² Aby dowiedzieć się więcej na temat etapów wzrostu organizacji warto zapoznać się z modelem opracowanym przez L. E. Greinera.

doświadczenie będzie poszukiwał pracy, która pozwoli mu na ciągle poszukiwanie i odkrywanie, a tym samym będzie unikał zadań standardowych, rutynowych.

Wychodząc na moment z otoczenia biznesowego, warto dla przykładu wspomnieć o Aleksandrze Dobie, sześćdziesięcioośmioletnim polskim podróżniku, zdobywcy tytułu Podróżnika Roku w plebiscycie National Geographic, który dwukrotnie, na specjalnie skonstruowanym kajaku, przepłynął Ocean Atlantycki. Jak sam podkreśla: „Robię to dla siebie, dla swojej prywatnej frajdy. To jest moja siła napędowa. Jestem ciekaw świata, odkrywania czegoś nowego. Szukam nowych tras, nowych wyzwań, nowych przeżyć”³³. Trudno wyobrazić sobie taką osobę jako pracownika wykonującego powtarzalne, rutynowe prace.

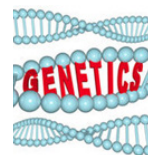
Z „Wielkiej Piątki” dwie cechy, tj. **neurotyzm** i **ekstrawersja**, mają najsilniejszy i najbardziej spójny związek z zachowaniem. Z tego powodu wielu psychologów uważa te cechy za najważniejsze dla prognozowania zachowań pracowników³⁴.

Czy zatem zachowania pracownika zależą od jego osobowości? Czy geny determinują kierunek i formę aktywności?

Traktowanie zachowania w procesie pracy jako zdeterminowanego albo przez osobowość jednostki, albo przez otoczenie jest oczywiście nadmiernym uproszczeniem. Rzadko mamy do czynienia z sytuacją, kiedy jedynie jeden z tych czynników wpływa na zachowanie jednostki. „Z jednej strony fakt, że człowiek ma określony genotyp nie decyduje, że będzie funkcjonował w określony sposób – to zależy od warunków środowiskowych. Z drugiej – człowiek poszukuje środowiska, które będzie odpowiadać jego genetycznie kodowanym cechom”³⁵. Jak pokazują badania, w 40% dana cecha osobowości zależna jest od genów, a w 60% jest uwarunkowana przez wpływy środowiska. **Cecha daje predyspozycje, ale to sytuacja określa możliwość zaimplementowania samej cechy.** Co więcej, jednostka może poprzez swoje działania wpływać na sytuację.

Z perspektywy menedżerskiej warto pamiętać o tym, że **ludzie najlepiej czują się wtedy, gdy zatrudnia się ich na stanowiskach odpowiadających ich osobowości, co daje bezpośrednie odzwierciedlenie w małej fluktuacji pracowników**³⁶.

Cecha daje predyspozycje, ale to sytuacja określa możliwość zaimplementowania samej cechy



33 Cz. Romanowski, *Kajakiem przez Atlantyk – dla frajdy*, „Charaktery” 2015, nr 3.

34 P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

35 W. Oniszczenko, *Zmienić co niezmiennie*, „Poradnik Psychologiczny Polityki” 2015, t. 19.

36 S. P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... I tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

Podsumowanie

Zdania na temat zarządzania przez rywalizację czy przez współpracę są wśród praktyków podzielone. Wynika to w dużej mierze z faktu, że każde z tych podejść ma swoje wady i zalety. Odwołując się do badań i doświadczeń warto pamiętać, że w naturze człowieka leży współpraca, co zostało udowodnione naukowo. To różnorodne doświadczenia życiowe i zawodowe oraz stosowane w firmach rozwiązania ukierunkowują pracowników na rywalizację lub współpracę. Rywalizacja jest metodą działania zorientowaną na sukces indywidualny. Relacją o charakterze wygrany – przegrany. Pracownicy podejmują rywalizację z dwóch podstawowych powodów: z przymusu (jest wynikiem działań innych osób bądź stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych) lub z wyboru (wypływa z potrzeb pracownika). W zależności od natężenia rywalizacji, możemy mówić o konstruktywnej lub destruktywnej rywalizacji. Konstruktywna rywalizacja może przynosić korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie. Podstawową słabością rywalizacji jest jej charakter wygrany – przegrany. Jeżeli rywalizujemy, to nie współpracujemy, a w dzisiejszym świecie działania zespołowe mają zdecydowaną przewagę nad indywidualnymi. Szczególną rolę w budowaniu kultury współpracy w zespole i firmie odgrywa menedżer, który swoimi komunikatami oraz działaniem zaświadcza (lub nie) o znaczeniu kooperacji. Zadaniem menedżera jest także zapobieganie zjawisku próżniactwa społecznego, czyli zmniejszenia zaangażowania pracowników na skutek pracy w zespole. Naukowcy zidentyfikowali szereg czynników, które wpływają na przyjęcie przez pracownika orientacji kooperacyjnej bądź rywalizacyjnej (wielkość grupy, jej spójność, możliwość komunikowania się, zachowania innych członków zespołu czy determinanty indywidualne, charakteryzujące pracownika) oraz czynników, które menedżer powinien wziąć pod uwagę kształtując przestrzeń organizacyjną. Należy wówczas uwzględnić nie tylko cechy pracownika, lecz także rodzaj zadania oraz etap życia firmy i zespołu.

Bibliografia

- Bankler Y., *Gen współpracy*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2016.
- Brann P., Foddy M., *Trust and consumption of deteriorating common resources*, „Journal of Conflict Resolution” 1987, No 31, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Brickman P., Harkins S. G., Ostrom S. T., *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No 51, s. 763–770.
- Cremer D. de, Bakker M., *Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns*, „Current Psychology”, summer 2003.

- Dawes R. M., Messick D. M., *Social dilemmas*, „International Journal of Psychology” 2000, No 35.
- Fic M., <http://dopierwszejpracy.pl/malgorzata-fic/zdrowa-rywalizacja-w-pracy-to-mozliwe>.
- Frey S. B., Meier S., *Social comparisons and pro-social behavior: Testing conditional cooperation in a field experiment*, „American Economic Review” 1994, No 5, s. 1717–1722, [za:] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Harkins S. G., Jackson J. M., *The role of evaluation in eliminating social loafing*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1985, No 11, s. 457–465, [za:] D. T. Kenrock, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Hine D. W., Gifford R., *What harvesters really think about common dilemma simulations: A grounded theory analysis*, „Canadian Journal of Behavioural Sciences” 1997, No 28, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Klimek-Michno K., *Rywalizacja w pracy – prawdziwe pole bitwy*, <http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/firma-praca-i-kariera/art,36,rywalizacja-w-pracy-prawdziwe-pole-bitwy.html>.
- Koc J., Anna Brzezińska: *Dzięki jawnemu systemowi wynagrodzeń nie ma poczucia niesprawiedliwości wśród załogi*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/anna-brzezinska-dzieki-jawnemu-systemowi-wynagrodzen-nie-ma-poczucia-niesprawiedliwosci-wsrod-zalogi,27964,2.html>.
- Koc J., Jarosław Świąłski, *Mars Food: Nigdy nie chciałbym już pracować w biurze, w którym są gabinety*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/jaroslaw-swigulski-mars-food-nigdy-nie-chcialbym-juz-pracowac-w-biurze-w-ktorym-sa-gabiny,27880,1.html>.
- Kramer R. M., Brewer M. B., *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1982, No 46.
- Latane B., Nida S., *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] B. Baulus (ed.), *Psychology of group influence*, 1990, [za:] T. Stalewski, *Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Oniszczenko W., *Zmienić co niezmiennie*, „Poradnik Psychologiczny Polityki” 2015, t. 19.
- Oyster C. K., *Grupy, Zysk i S-ka*, Poznań 2002.
- Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- Robbins S. P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi... I tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.

- Romanowski Cz., *Kajakiem przez Atlantykę – dla frajdy*, „Charaktery” 2015, nr 3.
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995 <http://informacje.monsterpolska.pl/gdy-rywalizacja-w-pracy-staje-sie-problemem/article.aspx>.
- Słownik Ekonomiczny*, <http://www.ekonom.info/1158-rywalizacja/>.
- Syska D., *Kiedy dziecko jest zadowolone z życia*, <http://egaga.pl/kiedy-dziecko-jest-zadowolone-z-zycia>.
- Szyłło A., *Niszcza marzeń*, Rozmowa z Marzeną Żylińską, „Gazeta Wyborcza”, Wyborcza.pl Duży Format, 23 października 2014; 30 października 2014.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Utz S., Ouwerkerk J. W., van Lange P. A. M., *What is smart in a social dilemma? Differential effects of priming competence on cooperation*, „Journal of Social Psychology” 2004, No 34.
- Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Warto przeczytać:

- Bacon T. R., *Budowanie relacji w firmie. Jak stworzyć zaangażowany i zadowolony zespół?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M., *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, One Press, Warszawa 2010.