Cztery wyzwania w zarządzaniu ludźmi

Redakcja naukowa
Grażyna Wieczorkowska-Wierzbińska

Sekcja Wydawnicza
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

CZTERY WYZWANIA W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

REDAKCJA NAUKOWA

GRAŻYNA WIECZORKOWSKA-WIERZBIŃSKA

Sekcja Wydawnicza
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2021

Recenzenci: dr hab. Bohdan Rożnowski, prof. KUL
(Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II)
dr hab. Tomasz Sobczak, prof. ZUT
(Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie)

Redakcja: Dorota Jarocka

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego,
Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego,
Warszawa 2021

Publikacja dofinansowana z dotacji na utrzymanie potencjału badawczego
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

e-ISBN: 978-83-235-5410-3

DOI: 10.7172/978-83-235-5410-3.swwz.4

Opracowanie komputerowe:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
Rozdział 1. Konsekwencje braku psychologicznego dopasowania pracownika do wymagań pracy (<i>Krzysztof Nowak</i>)	7
Rozdział 2. Poszukiwanie sensu pracy (<i>Aleksandra Spik</i>)	29
Rozdział 3. Praca zespołowa wyzwaniem dla organizacji XXI wieku (<i>Waldemar Grzywacz</i>)	60
Rozdział 4. Pułapki liczbowych ewaluacji (<i>Katarzyna Kinga Kowalczyk, Grażyna Wieczorkowska-Wierzbńska</i>)	107

Wprowadzenie

W dzisiejszym, szybko zmieniającym się świecie, jest wiele nowych wyzwań związanych z obszarem zarządzania ludźmi. Nie sposób zajmować się wszystkimi, dlatego ograniczymy się tylko do czterech, które wpływają na jakość funkcjonowania pracownika w organizacji.

Niezwykle ważnym zagadnieniem jest wybór przez pracownika stanowiska dopasowanego do jego predyspozycji temperamentalnych i osobowościowych.

Konsekwencjom braku dopasowania psychologicznego do wymagań na danym stanowisku pracy poświęcony jest rozdział #1 autorstwa dr. Krzysztofa Marka Nowaka.

Kolejna istotna kwestia wiąże się z nadaniem sensu swojej pracy przez wykonującą ją osobę. Tę problematykę porusza dr Aleksandra Spik w rozdziale #2.

W obecnych czasach pracownik powinien mieć umiejętność pracy w zespole. Warto przyjrzeć się zestawieniu dwudziestu zagadnień używanych do analizy pracy zespołowej, które w rozdziale #3 omówił dr Waldemar Grzywacz.

Pracownik musi także rozumieć, jak interpretować liczbowe ewaluacje, którym jest poddawany podczas audytu. Tego zagadnienia dotyczy rozdział mojego autorstwa oraz dr Katarzyny Kingi Kowalczyk.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Konsekwencje braku dopasowania psychologicznego pracownika do wymagań pracy* przedstawiony został problem kosztów psychofizjologicznych ponoszonych przez pracowników wykonujących pracę niedopasowaną do ich temperamentu i stylu aktywności. Przekłada się to na styl wykonywania zadań w pracy. Rozdział zaczyna się charakterystyką współczesnego miejsca pracy, aby wskazać najczęstsze wyzwania i stresory wpływające na pracownika. Przyszłością badań nad psychologicznymi kosztami niedopasowania pracownika do wymagań pracy jest połączenie subiektywnych ocen i obiektywnych pomiarów psychofizjologicznych, dlatego zwracam uwagę Czytelnika na zaprezentowane w rozdziale zależności psychofizjologicznych wskaźników stresu od interakcji kwestionariuszowo mierzonych cech pracownika: potrzeby (motywacji) osiągnięć, reaktywności oraz przedziałowego stylu pracy.

Celem drugiego rozdziału pt. *Poszukiwanie sensu pracy* jest prezentacja koncepcji i badań dotyczących sensu pracy. Poczucie realizowania bezwartościowych zadań jest jednym z coraz częstszych źródeł stresu. Autorka przedstawia nie tylko wyniki badań dotyczących problemów z odczuwaniem sensu w pracy, lecz również – na podstawie analizy przesłanek empirycznych i teorii – proponuje środki zaradcze, jakie mogą stosować organizacje i sami pracownicy. Szczególny nacisk w tym rozdziale został położony na najnowsze propozycje rozwiązań wspierających poczucie sensu w pracy. Należą do nich, m.in. przekształcanie pracy (ang. *job crafting*), relacyjne projektowanie pracy, model Zasoby – Wymagania czy turkusowe organizacje, które skonfrontowane są z wcześniejszymi propozycjami, np. tworzeniem sensu Karla Weicka i przepływem Michaila Csikszentmihaly'ego. Zaprezentowany przez autora przegląd stanowi wachlarz praktycznych metod i wskazówek dotyczących budowania poczucia sensu pracy.

W rozdziale trzecim pt. *Praca zespołowa wyzwaniem dla organizacji XXI wieku* znajdziemy zestawienie dwudziestu najważniejszych zagadnień, które umożliwią Czytelnikowi zrozumieć problematykę związaną z budowaniem zespołów sprawnie kierowanych i współpracujących dla osiągnięcia założonych celów. Zgromadzone w XXI wieku dane wskazują, że najważniejszym czynnikiem dla pracowników, tuż po tym, w jakiej firmie podejmują zatrudnienie, jest to, z kim pracują – w jakim zespole i przez kogo kierowanym. Nie ma prostej recepty na stworzenie idealnego zespołu, jednakże zbudowanie słownika pojęć opisujących pracę zespołową jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, dla rozwiązywania pojawiających się problemów.

Pułapki liczbowych ewaluacji to tytuł ostatniego rozdziału, w którym przedstawiono trzy zagrożenia dla trafności liczbowych ewaluacji. W czasach totalnego numerycznego audytu warto pamiętać, że ewaluatorzy różnią się stylem oceny. Powoduje to, że sukces publikacyjny w dużym stopniu zależy od osoby, która recenzuje pracę. W rozdziale zaprezentowano wyniki analiz zarówno badań eksperymentalnych, jak i danych zastanych (oceny recenzentów grantów badawczych). Wskazują one na wyższość ewaluacji seryjnej, w której wszystkie konkurujące między sobą obiekty, projekty badawcze w danym konkursie, artykuły naukowe są oceniane przez ten sam zespół ewaluatorów.

Nie mam najmniejszych wątpliwości, że treści przedstawione w monografii, połączone z pogłębioną refleksją Czytelnika, pozwolą lepiej zarządzać ludźmi. Tylko świadomość możliwych zniekształceń może uchronić nas przed błędami.

Grażyna Wieczorkowska-Wierzińska

Rozdział 1

Konsekwencje braku psychologicznego dopasowania pracownika do wymagań pracy**

1.1. Wyzwania we współczesnym miejscu pracy

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci warunki we współczesnym miejscu pracy znacząco się zmieniały, a tempo tych zmian ciągle rośnie. Wpływa na to, m.in. wzrost roli i znaczenia szybko rozwijających się nowych technologii w zakresie telekomunikacji oraz automatyzacji i informatyzacji wielu aspektów pracy. Dodatkowo tradycyjne zawody są wypierane przez nowe. W Polsce, podobnie jak w innych krajach rozwiniętych, miejsca pracy w przemyśle ciężkim i produkcyjnym zastępowane są pracami biurowymi i tymi z sektora usług. Na zmiany te wpływają rozwój sektora usług, branży IT oraz presja ze strony rynków międzynarodowych. Doprowadziło to do outsourcingu lub robotyzacji wielu prac fizycznych, które nie wymagają wysokich kwalifikacji (Schabracq i Cooper, 2000). Dla wielu pracowników wiąże się to z poczuciem niepewności zatrudnienia, czyli subiektywnie odczuwaną i niechcianą perspektywą utraty obecnie posiadanej pracy w przyszłości (Vander Elst, De Witte i De Cuyper, 2014). W celu zmniejszenia tego poczucia niepewności nowoczesny pracownik musi wzmocnić swoją pozycję w firmie, w której pracuje. Powinien zdobywać nowe umiejętności, np. poprzez uczestnictwo w szkoleniach pracowniczych

* dr Krzysztof Nowak – Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0001-9615-1222.

** Oświadczenie o źródłach finansowania: rozdział powstał na podstawie wyników prac realizowanych w ramach projektu badawczego nr 2017/25/N/HS4/02137 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

oraz być gotowy na zmianę warunków pracy, a także nowy sposób organizacji firmy (Hootegen i in., 2019; Kuvalekar i Lipnowski, 2020).

Kolejnym wyzwaniem we współczesnym miejscu pracy są następstwa optymalizacji procesów w organizacjach. Jest to zjawisko powszechne, ponieważ rosnąca presja rynku globalnego zmusza pracodawców do zarządzania organizacjami z naciskiem na cięcie kosztów, także w zakresie zatrudniania dodatkowych pracowników. To powoduje, że pracownicy muszą wykonać coraz więcej zadań w danej jednostce czasu, a co za tym idzie często wykonują pracę pod presją czasową (Claessens, Van Eerde, Rutte i Roe, 2007). Optymalizacja procesów w organizacjach może wiązać się również z tworzeniem i stosowaniem procedur dotyczących wykonywania zadań przez pracowników i związanej z nimi kontroli menedżerskiej.

Wzmocniona kontrola menedżerska jest powszechnym źródłem stresu. Jest ona możliwa dzięki cyfryzacji wielu aspektów pracy. Sprawilo to, że kluczowe wskaźniki wydajności oraz inne parametry służące do kontroli pracowników są łatwo dostępne i mogą być stosowane do ich oceny. Częste oceny pracowników oraz wykonywanie pracy pod ciągłym nadzorem to dla wielu pracowników stresująca rzeczywistość (Sparks, Faragher i Cooper, 2001).

Pracownicy różnią się pod względem możliwości dostosowania do wyzwań we współczesnym miejscu pracy, a ważnym czynnikiem, który może na to wpływać są różnice psychologiczne. W rozdziale skupiono się na konsekwencjach braku dopasowania cech temperamentalnych i osobowościowych (styl pracy) do wymagań pracy (np. wykonywania zadań pod presją czasu).

1.2. Dopasowanie pracownika

Dopasowanie człowiek – środowisko, w kontekście pracy, to kompatybilność między pracownikiem a jego środowiskiem pracy wynikająca ze wzajemnej relacji między ich właściwościami (Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005). Dopasowanie pracownika do środowiska pracy jest jednym z kluczowych zagadnień w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz psychologii organizacji i pracy. Dotyczy to przede wszystkim obszarów doradztwa zawodowego, rekrutacji i szkolenia pracowników oraz badania dobrostanu psychicznego i fizycznego pracowników.

Dopasowanie pracownika do środowiska pracy jest też ważne z punktu widzenia organizacji. Działania nakierowane na redukcję niedopasowania pracownika do środowiska pracy, takie jak odpowiednio zaplanowana rekrutacja, onboarding, mentoring, szkolenia i działania nakierowane na socjaliza-

cję nowych pracowników, mogą mieć szereg pozytywnych skutków. Mogą one korzystnie wpłynąć na konkurencyjność na rynku, zaangażowanie i satysfakcję pracowników, efektywność w pracy i dobre samopoczucie pracowników (Andysz, 2011). Wyniki metaanaliz nad dopasowaniem człowiek – środowisko pracy pokazują, że pracownicy spostrzegający siebie jako bardziej dopasowanych do środowiska pracy, są m.in. bardziej zaangażowani w pracę, bardziej produktywni i rzadziej rezygnują z obecnego miejsca pracy (Arthur, Bell, Villado i Doverspike, 2006; Hoffman i Woehr, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005; Verquer, Beehr i Wagner, 2003).

W badaniach dotyczących dopasowania pracownika do środowiska pracy wyróżnia się dwie podstawowe formy dopasowania – komplementarne i suplementarne (Muchinsky i Monahan, 1987). Dopasowanie suplementarne odnosi się do **podobieństwa między cechami pracownika i środowiska pracy** w takim zakresie, jak np. **normy i wartości**. Dopasowanie **komplementarne** odnosi się do **uzupełniania cech pracownika i środowiska pracy** przykładowo w zakresie wiedzy, kompetencji i zasobów. Badania (por. Czarnota-Bojarska, 2010) wskazują na:

- silniejszy związek subiektywnej oceny dopasowania **suplementarnego** niż komplementarnego z **satysfakcją ze stosunków ze współpracownikami, warunków i stabilności w pracy**;
- silniejszy związek subiektywnej oceny dopasowania **komplementarnego** niż suplementarnego z **satysfakcją z zarobków, możliwością awansu i rozwoju**;
- silną relację obu typów dopasowania z normatywnym i afektywnym zaangażowaniem organizacyjnym;
- związek obu typów dopasowania z postrzeganiem stresu w pracy i zdrowiem psychicznym oraz fizycznym pracowników (Deniz, Noyan i Ertosun, 2015; Merecz i Andysz, 2012; Waszkowska, Jacukowicz, Drabek i Merecz-Kot, 2017).

Dopasowanie komplementarne można rozważać z punktu widzenia wzajemnej relacji potrzeb i oczekiwań organizacji i pracownika. W związku z tym rozróżniamy dopasowanie pomiędzy wymaganiami pracy i możliwościami pracownika (ang. *demands – abilities fit*) (Edwards, 1996) lub potrzebami pracownika i zasobami dostępnymi w jego pracy (ang. *needs – supplies fit*) (Kristof, 1996). Przykłady wymiarów dotyczących tych wymiarów zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Przykłady charakterystyki pracownika i pracy w relacji dopasowania komplementarnego

<p>Wymagania pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> • presja czasowa podczas wykonywania zadań pracowniczych • zadania wymagające wykorzystania specjalistycznej wiedzy lub kompetencji • pozycja w organizacji wymagająca odpowiedniego doświadczenia zawodowego • warunki pracy wymagające dobrej kondycji fizycznej • wysoki poziom skomplikowania procedur organizacyjnych 	<p>Możliwości pracownika</p> <ul style="list-style-type: none"> • zakres posiadanej wiedzy • rodzaj posiadanych kompetencji • doświadczenie w branży • poziom umiejętności interpersonalnych • predyspozycje psychologiczne w tym poziom inteligencji i cechy osobowości
<p>Zasoby pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> • prestiż pracy • wspierający współpracownicy • obecność i jakość informacji zwrotnej • poziom autonomii • dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju • jasne procedury i podział obowiązków w organizacji • zróżnicowanie zadań pod względem wymaganych kompetencji 	<p>Potrzeby pracownika</p> <ul style="list-style-type: none"> • poziom wyzwań • potrzeba autonomii • potrzeby społeczne • poziom zarobków • perspektywy rozwoju • jakość kontaktów międzyludzkich • stabilność zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andysz, 2011; Bakker i Demerouti, 2017.

Ocena dopasowania pracownika do środowiska pracy może opierać się na subiektywnym odczuciu pracownika, np. zgodzie ze stwierdzeniem *pasuję do mojej organizacji* (Czarnota-Bojarska, 2010). Ocena dopasowania pracownika może być dokonana na podstawie wskaźników obiektywnych opierających się na bezpośredniej obserwacji lub korzystaniu z niezależnych źródeł do scharakteryzowania wymagań i zasobów pracy oraz potrzeb i możliwości pracownika. Przykładem może być oszacowanie częstotliwości koniecznego kontaktu z nieznanymi w określonej pracy lub ocena obciążenia wysiłkiem fizycznym na danym stanowisku. Obiektywna ocena dopasowania może być oparta na jednej lub większej liczbie źródeł informacji (Kristof, 1996).

Pokazano, że **miary subiektywne** niedopasowania pozwalają **lepiej przewidzieć subiektywne miary** jego konsekwencji niż miary obiektywne. Metaanaliza prowadzona przez Kristofa-Browna i Zimmermana (2005) wykazała, że subiektywne wskaźniki dopasowania są dużo silniej związane z **subiektywną oceną funkcjonowania w pracy** niż wskaźniki obiektywne. Dotyczyło to m.in. **intencji odejścia z pracy** ($r = -0,44$ vs. $r = 0,28$), **satysfakcji z pracy** ($r = 0,59$ vs. $r = 0,28$) i **przwiązania organizacyjnego** ($r = 0,53$ vs. $r = 0,21$).

Dopasowanie pracownika do środowiska pracy można rozpatrywać też na różnych płaszczyznach (por. Edwards i Shipp, 2007). Przykładami są:

- **dopasowanie człowiek – praca**, czyli dopasowanie pracownika do obowiązków zawodowych w pracy;
- **dopasowanie człowiek – organizacja**, czyli dopasowanie do kontekstu organizacyjnego m.in. pod względem norm, wartości i tożsamości;
- **dopasowanie człowiek – grupa**, czyli dopasowanie do zespołu lub grupy zadaniowej;
- **dopasowanie człowiek – kierownik**, czyli dopasowanie pracownika do zwierzchnika.

W dalszej części rozdziału zostanie położony nacisk na dopasowanie człowiek – praca oraz wpływ stylu pracy i cech temperamentu na związane z nimi konsekwencje wykonywania obowiązków pracowniczych.

1.3. Rola temperamentu

W celu ukazania różnic temperamentu, które mogą wpływać na poziom wykonania zadań, zaczniemy od przedstawienia praw Yerkesa-Dodsona (Teigen, 1994):

- dla każdego zadania można określić optymalny poziom pobudzenia (poziom aktywacji organizmu), przy którym zadanie jest najlepiej wykonywane, a każde odchylenie od niego skutkuje pogorszeniem wykonania zadania;
- im bardziej złożone zadanie, tym niższy jest optymalny poziom aktywacji organizmu.

Zależność między poziomem pobudzenia (aktywacji organizmu) a poziomem wykonania zadania, dla dwóch typów zadań, pokazano na rysunku 1. Proste zadanie wymaga nie tylko wyższego optymalnego poziomu pobudzenia, lecz również może wykazywać inną dynamikę spadku wydajności. Zadanie złożone ma dużo węższy poziom optymalnego pobudzenia niż zadanie proste.

Rysunek 1. Poziom wykonania zadania w zależności od złożoności zadania i poziomu pobudzenia człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Taigen, 1994.

Obraz ten jednak komplikuje fakt, że pracownicy różnią się intensywnością pobudzenia spowodowanego tą samą sytuacją lub tym samym zadaniem. Stałe różnice indywidualne w reakcji na bodźce związane są z cechami temperamentu pracownika.

W regulacyjnej teorii temperamentu Jana Strelau'a (Strelau, Angleitner, Bantelmann i Ruch, 1990; Strelau, 1996) **temperament** rozumiany jest jako **zbiór właściwości reakcji** ośrodkowego układu nerwowego: siły pobudzenia, hamowania, równowagi pomiędzy nimi oraz ruchliwości określającej prędkość zmiany między procesami pobudzenia i hamowania. Cechy te można podzielić na związane z czasowym i energetycznym aspektem reakcji układu nerwowego. Aspekty czasowe to szybkość pobudzenia układu nerwowego (żwawość) i trwałość pobudzenia, gdy już minie trwanie bodźca (perseweratywność). Aspekty energetyczne to te związane z siłą reakcji na różne bodźce: reaktywność na bodźce emocjonalne (reaktywność emocjonalna), odporność na bodźce trwające uporczywie (wytrzymałość), wrażliwość na stymulację sensoryczną, a w szczególności możliwość reakcji na słabe bodźce (wrażliwość sensoryczna) oraz aktywne poszukiwanie działań stymulujących (aktywność).

Reaktywność jest szczególnie ważną cechą temperamentu w dostosowaniu się do wymagań pracy, ponieważ bezpośrednio wiąże się z zasobami energetycznymi, którymi dysponuje pracownik. Definiuje się ją jako *skłonność do intensywnego reagowania na bodźce wywołujące emocje, wyrażającą się wysoką wrażliwością i niską wytrzymałością emocjonalną* (Strelau i Zawadzki, 1995,

s. 208). Innymi słowy reaktywność opisuje zależność między poziomem pobudzenia człowieka w stosunku do intensywności bodźca (patrz rys. 3, panel A). Osoba wysoko reaktywna będzie czuła się przeciążona wysoce stymulującą pracą, szczególnie w szybko zmieniającym się i chaotycznym środowisku pracy. Przykładem takiej pracy może być praca kierownika średniego szczebla w międzynarodowym zespole informatycznym lub ambitnego sprzedawcy w wymagającym dziale sprzedaży detalicznej.

Porównanie tego, jak wysoko i nisko reaktywne osoby wykonują zadania o różnej wartości stymulacyjnej pokazano na rysunku 2 w panelu B. Nisko reaktywny pracownik będzie funkcjonował lepiej niż wysoko reaktywny w bardziej stymulującym środowisku pracy, ponadto pasmo optymalnej stymulacji dla nisko reaktywnych pracowników jest szersze niż dla wysoko reaktywnych (por. Wieczorkowska-Wierzbńska, 2021).

Rysunek 2. Zależność pobudzenia i intensywności bodźców w środowisku dla osoby nisko i wysoko reaktywnej (panel A) oraz porównanie wykonania zadania w warunkach charakteryzujących się różną intensywnością dla dwóch osób – jednej z niską a drugiej z wysoką reaktywnością (panel B)

Źródło: opracowanie własne.

Wymagania zadania mogą w różnym stopniu pasować do cech osobowościowych i temperamentu osoby. Brak dopasowania może wpływać na jakość wykonania zadania lub ponoszone przez pracownika koszty psychofizjologiczne, które zostaną omówione w dalszej części tekstu. Przykładem tego niedopasowania jest wysoce reaktywny menedżer wysokiego szczebla lub neurochirurg (Król, 2017). Wybór zawodu niezgodnego z profilem temperamentu może być wynikiem realizacji wizji bliskich osób. Nawet wówczas, gdy praca jest bardzo atrakcyjna, zarówno ze względu na jej prestiż, jak i potencjalne zarobki, może nie być warta kosztów psychologicznych, których wymaga od osoby wysoce reaktywnej. Niedopasowanie między mechanizmami osobowości a ilością posiadanych przez

osobę zasobów, których poziom może być zależny, m.in. od jej temperamentu (np. reaktywności), zostało opisane jako wewnętrzny i trwały punkt drażliwy (Eliasz, 2006). Może to prowadzić do niekończących się działań nakierowanych na zminimalizowanie dyskomfortu wynikającego z tego zjawiska.

Szymura i Nęcka (1998) badając różnice między introwertykami a ekstrawertykami podczas wykonywania zadań podwójnych (wymagających ciągłego przełączania) vs. pojedynczych, wykazali negatywne konsekwencje niedopasowania temperamentu do cech zadania.

Warto dodać, że introwertycy charakteryzują się wysoką, a ekstrawertycy niską reaktywnością emocjonalną. Introwertycy radzili sobie lepiej niż ekstrawertycy, wykonując pojedyncze zadanie, które nie wymagało przełączania uwagi. Ekstrawertycy nie tylko przewyższali introwertyków podczas podwójnego zadania, ale także osiągalni lepsze wyniki podczas wykonywania dwóch zadań naprzemiennie podczas realizacji pojedynczego zadania. Postawiono hipotezę, że dzieje się tak, ponieważ ekstrawertycy mają większe zasoby psychoenergetyczne (związane z niższą reaktywnością) niż introwertycy. Badanie uzupełniające wykazało, że najprawdopodobniej wyższy optymalny poziom stymulacji dla ekstrawertyków nie wyjaśnia w pełni uzyskanych efektów, ponieważ ekstrawertycy bardziej skutecznie niż introwertycy kierowali też uwagę na odpowiednie bodźce.

Kolejnych przykładów wpływu temperamentu na jakość wykonywanych zadań dostarczył szeroko zakrojony program badawczy Szymury (2010), dzięki któremu udowodniono interakcyjny wpływ poziomu ekstrawersji i typu zadania na poziom jego wykonania. Miarą trudności testu uwagowego jest występowanie efektu interferencji, kiedy występuje silne zakłócenie wykonywania jednej czynności poznawczej przez drugą. Łatwo to zilustrować na przykładzie testu Stroopa, w którym zadanie dotyczące nazywania koloru czcionki zapisanego słowa, zakłócanie jest przez automatyczne czytanie słowa. W wersji łatwej, charakteryzującej się brakiem interferencji w wyniku zgodności koloru czcionki z treścią, np. słowo *niebieski* jest napisane niebieską czcionką. W wersji trudnej, charakteryzującej się silną interferencją z powodu niezgodności koloru czcionki z treścią, słowo to jest napisane czcionką czerwoną.

W badaniach Szymury wykazano, że przewaga introwertyków (osób o chronicznie wysokiej aktywacji konstytucjonalnej) nad ekstrawertykami (charakteryzujących się chronicznie niskim poziomem pobudzenia), w sytuacji występowania słabej interferencji zadań jednoczesnych, jest najbardziej widoczna w warunkach ubogich w stymulację, w których występuje niewielka liczba jednocześnie przetwarzanych bodźców. Ekstrawertycy wypadają lepiej od introwertyków w sytuacji występowania silnej interferencji w warunkach bogatych w stymulację, gdy w polu uwagi pojawia się duża liczba bodźców.

Wyniki tych badań pokazują, że ważnym aspektem, który należy uwzględnić przy ocenie dopasowania człowiek – praca jest temperament pracownika.

1.4. Rola stylu pracy

Ludzie różnią się tym, w jaki sposób organizują swoją, nie tylko zawodową, aktywność. Liczba możliwych aktywności w obszarze swobody wyboru (a więc wtedy, gdy możemy decydować o tym, co i jak zrobimy) może być rozpatrywana jako zbiór opcji. Teoria przedziałowych stylów aktywności (Wieczorkowska, 1992; 1999; 2021) zakłada, że sposób, w jaki organizujemy swoje działania w sytuacji swobody decyzji, jest oparty o kategoryzację zarówno zadań, jak i sposobów ich realizacji w trzech obszarach:

- 1) obszarze odrzuceń: *tego, na pewno nie chcę robić*, do którego należą zarówno zadania, jak i sposoby ich realizacji dla nas nieakceptowalne;
- 2) obszarze akceptacji: *to chcę zrobić* zawierającym listę zdań i sposobów ich realizacji, którymi chcemy/musimy/powinniśmy się zająć;
- 3) obszarze indyferencji: *być może* zawierającym potencjalną listę zdań i sposobów ich realizacji, które w odpowiednich warunkach mogą przejść do obszaru akceptacji.

Dla części osób kategoryzacja planowanych aktywności w pracy kończy się jednoelementowym obszarem akceptacji, np. piszę raport z badań. Dla innych w obszarze akceptacji zostaje kilka opcji: odpowiadam na zaległe listy, robię plan artykułu, analizuję ostatnie dane sprzedaży, rozmawiam ze współpracownikami o planie urlopów, piszę raport z badań. Każda z tych aktywności teoretycznie powinna mieć określoną wizję wyniku, która decyduje o tym, kiedy uznamy zadanie za wykonane i wizję sposobu, w jaki aktywność ta będzie wykonana.

Rysunek 3. Schematyczne porównanie wielkości obszarów akceptacji i odrzuceń po zastosowaniu strategii przedziałowej i punktowej

Podstawowa teza teorii przedziałowych stylów aktywności mówi, że ze względu na **ograniczone możliwości przetwarzania informacji** (ograniczona pojemność pamięci operacyjnej), im więcej akceptowanych zadań w danym dniu pracy (szersze obszary akceptacji), tym mniej precyzyjne, a więc przedziałowe, są reprezentacje poznawcze przewidywanych wyników i sposobów ich realizacji. **Im mniej akceptowanych opcji, tym bardziej precyzyjne, a więc punktowe, są ich reprezentacje poznawcze.** Zatem dla osób, które formułują swoje cele w postaci jasno określonych zadań, wizja jest precyzyjnie określona: *wiem, ile stron raportu muszę dzisiaj napisać*. Część osób formułuje wizję dużo mniej precyzyjnie: *napiszę tyle, ile dam radę*.

Nie można stosować przedziałowych strategii we wszystkich dziedzinach naszej aktywności, bo zabraknie nam przestrzeni poznawczej. Przystosowawcze zachowanie polega na **giętkości**, czyli stosowaniu naprzemiennym strategii przedziałowych i punktowych – w zależności od wymagań sytuacji – i większość osób tak właśnie robi. Jednak strategie nagrodzone w danej klasie sytuacji generalizują się na inne. Osoba, która osiągnęła sukces zawodowy dzięki precyzyjnemu planowaniu swoich działań, może przenosić punktowe strategie działania na życie rodzinne. Wówczas uzasadnione jest mówienie o **stylu działania/pracy**. Termin *strategia* wskazuje na różnice nie tylko **interindywidualne**, lecz także **intraindywidualne** (strategię można zmienić w każdej chwili). Termin *styl* wskazuje na **stałość preferencji** osoby, co może być traktowane jako jej cecha.

W prowadzonych od 25 lat badaniach wykazywano różnice indywidualne w przedziałowości stylu działania/pracy, które zestawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Różnice między punktową a przedziałową strategią aktywności

Porównywany wymiar	Strategia punktowa	Strategia przedziałowa
wielkość obszarów akceptacji standardów i sposobów realizacji zadań	mała	duża
standard oceny równoważności dwóch obiektów	dokładnie takie same	„mniej więcej” takie same
szczegóły	bardzo ważne	mniej istotne
liczba zadań realizowanych równolegle	mała (sekwencyjność działania)	duża (symultaniczność działania)
poziom metodyczności	wysoki – precyzyjne planowanie i kompletowanie materiałów przed rozpoczęciem działania	niski – rozpoczynanie działania bez przygotowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wieczorkowska, 1998.

Konsekwencją przedziałowego stylu pracy jest:

- trudniejszy proces decyzyjny – trzeba porównać więcej opcji przy wyborze sposobu działania, aby osiągnąć cel, co jest zasobożerne;
- łatwiejsza adaptacja do zmian – zablokowanie jednego celu powoduje szybkie przełączenie na inny z obszaru akceptacji;
- większa podatność na dystrakcję wynikającą z szerokich obszarów akceptacji;
- problem z szacowaniem czasu potrzebnego do wykonania pojedynczego zadania.

Należy podkreślić, że metodyczny (punktowy) styl pracy, polegający na wykonywaniu zadań według wcześniej przygotowanego i niezmiennego schematu działania, pozwala na zmniejszenie wydatków energetycznych potrzebnych do:

- rozważania alternatywnych sposobów wykonania zadania;
- dostosowania strategii pracy do zmieniających się wyzwań, jakie stawia zadanie;
- reakcji na nieoczekiwane zdarzenia.

W Katedrze Psychologii i Socjologii WZ UW od lat prowadzone są badania (Jeśka, 2016; Karczewski, 2019; Nowak, 2019; Wieczorkowska, Król i Wierzbński, 2015) dotyczące wpływu zgodności cech pracownika (reaktywność, styl pracy) z własnościami pracy (stopień rutynizacji/proceduralizacji) na dobrostan psychiczny pracownika. Wykazano, że wraz ze wzrostem stopnia rutynizacji pracy: pogarsza się bilans emocjonalny (rzadsze emocje pozytywne, częstsze negatywne), wzrasta poczucie osamotnienia, zwiększa się chęć zmiany pracy (zamiast podwyżki zmianę charakteru pracy wybrało 42% z wykonujących prace zrutynizowane i tylko 28% wykonujących prace niezrutynizowane). Wbrew oczekiwaniom wykazano, że najgorzej do pracy wysoko zrutynizowanej adaptują się wysoko reaktywni punktowcy. Mimo tego, że cenią oni rutyny (najchętniej własne), to konieczność adaptacji do ciągle zmieniających się procedur organizacyjnych jest dla nich zbyt stresująca. Najlepiej w pracy nisko zrutynizowanej czują się **nisko reaktywni przedziałowcy**.

W najnowszych badaniach konsekwencji psychologicznego niedopasowania człowiek – praca dołączono pomiar reakcji psychofizjologicznych (Nowak, 2019). Ochotnicy ($N = 89$) podłączeni do aparatury mierzącej puls i reakcję skórno-galwaniczną wykonywali szereg zadań na komputerze w warunkach: presji czasowej, społecznej (obecność lub brak osoby przyglądającej się za plecami) i ambicjonalnej (pozytywna vs. negatywna informacja o postępach). Analiza wyników pokazała m.in., że mierzone dwa tygodnie wcześniej, za pomocą Sondażu Stylu Aktywności (Wieczorkowska, 1998; 2021), cechy uczestników badania pozwalają przewidywać zobiektywizowane koszty pracy (uśrednione z sześciu pomiarów).

Rysunek 4. Moderujący wpływ motywacji osiągnięć na związek reaktywności (panel A) oraz sekwencyjności (panel B) ze średnimi kosztami wykonywania zadań w warunkach presji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowak, 2019.

Zakładając, że osoby ambitne (osiągające wysokie wyniki w skali motywacji osiągnięć SSA) będą chciały wypaść dobrze, także w rozwiązywaniu zadań w laboratorium, oczekiwano, że motywacja osiągnięć będzie moderatorem zarówno wpływu temperamentu (reaktywności), jak i osobowości (punktowego lub sekwencyjnego stylu aktywności) na koszty zadań. Sytuacja eksperymentalna wymuszała sekwencyjny sposób pracy, była więc niedostosowana do stylu pracy osób symultanicznych. Na rysunku 4, w panelu B pokazano, że motywacja osiągnięć nie ma wpływu na koszty osób sekwencyjnych, ponieważ zadanie było w pełni dopasowane do ich preferencji. Osoby symultaniczne, które chcą osiągnąć dobry wynik (wysoka motywacja osiągnięć), musiały pracować w warunkach niedopasowanych do ich stylu. Można tym uzasadnić wzrost kosztów wykonywania zadań.

Koszty ponoszone podczas wykonywania zadań zależały od motywacji osiągnięć. Na rysunku 4 widzimy, że im wyższa motywacja, tym wyższe koszty w czasie wykonywania zadań, które są niezależne od poziomu reaktywności. Przy niskiej motywacji osiągnięć wzrost kosztów zależał od poziomu reaktywności. Koszty wzrastały w czasie wykonywania zadań u wysoko reaktywnych bez względu na ich poziom motywacji. Dla nisko reaktywnych koszty wzrastały u *starających się* uzyskać najlepsze wyniki, a spadały u tych, którym nie zależało na rezultatach.

Warto podkreślić, że jeśli dany sposób wykonywania zadań jest narzucony przez pracodawcę, pracownicy mogą się dostosować, chociaż może być to niezgodne z ich preferowanym stylem pracy. W badaniu Mark, Gudith i Klocke (2008), w którym przeanalizowano wpływ niespodziewanych przerw w pracy,

spowodowanych dystraktorami, na wydajność pracowników, stwierdzono, że przerwy nie powodowały spadku wydajności pracownika. Wręcz przeciwnie – pracownicy, którzy wykonywali zadania z przerwami na inne zadania – wykonywali je szybciej niż ci, którzy wykonywali zadania bez przerw. Jeszcze bardziej zaskakującym jest, że zadania zostały wykonane bez znaczącej różnicy w jakości wykonanej pracy. Nie oznacza to jednak, że pracownicy preferujący punktowy styl pracy, nie ponoszą w takiej sytuacji wysokich kosztów psychofizjologicznych, a raczej, że są w stanie dostosować się do wymagań środowiska pracy.

1.5. Konsekwencje braku dopasowania: stres, spadek zaangażowania i wypalenie zawodowe

1.5.1. Zaangażowanie i stres w pracy w modelu Wymagania – Zasoby Pracy

Konsekwencje nieoptymalnego poziomu wymagań i zasobów dla dobrostanu pracownika oraz jego wyników w pracy przedstawione są w modelu Wymagania – Zasoby Pracy (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001) opisanego również w kontekście przekształcania pracy w rozdziale drugim. Wymagania w tym modelu rozumiane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne właściwości pracy wymagające długotrwałego fizycznego lub psychicznego wysiłku. Przykładami mogą być trudne warunki fizyczne, uciążliwi klienci i ciągła presja czasowa w trakcie wykonywania pracy. Zasoby pracy to wszelkie fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne właściwości pracy związane z zmniejszeniem wymagań pracy, kosztów psychofizjologicznych albo wspierające uczenie się i rozwój (Bakker i Demerouti, 2011). Należą do nich, m.in. dostęp do szkoleń, możliwość kontaktu z innymi specjalistami pracującymi w tym samym zawodzie i różnorodność zadań.

W modelu Wymagania – Zasoby Pracy zbyt wysokie wymagania w stosunku do możliwości pracownika związane są ze zwiększonym ryzykiem wypalenia zawodowego, stresu w pracy i pogorszonym dobrostanem psychicznym i fizycznym. Wszystkie te czynniki mogą pogarszać wyniki w pracy. Zbyt niskie wymagania pracy w stosunku do możliwości pracownika też mogą prowadzić do negatywnych skutków. Skutkiem takiego niedopasowania może być negatywna ocena pracy, intencja odejścia z pracy i obniżony dobrostan psychiczny (Harari, Manapragada i Viswesvaran, 2017).

Odpowiednio wysokie zasoby pracy, w modelu Wymagania – Zasoby Pracy, są związane ze wzrostem motywacji i zaangażowania, szczególnie w warunkach wysokich wymagań. Pozytywnie przekłada się to na wyniki pracy (Bakker

i Demerouti, 2017). Związek poziomu wymagań w pracy i ich relacji z zasobami został pokazany na przykładzie badań dentystów w Finlandii (Hakanen, Bakker i Demerouti, 2005). Badanie wykazało, że zasoby, takie jak zróżnicowanie zadań w pracy i kontakty z innymi, były silniej związane z poziomem zaangażowania w pracę w bardziej wymagających warunkach (większa liczba pacjentów, trudniejsze warunki fizyczne) niż w pozostałych przypadkach.

Model Wymagania – Zasoby Pracy uwzględnia też cechy indywidualne pracownika, m.in. optymizm i poczucie sprawczości (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, i Schaufeli, 2007). W modelu funkcjonują one analogicznie do zasobów pracy, czyli pełnią funkcję buforową w przypadku wysokich wymagań pracy. Gdy są zbyt niskie, mogą prowadzić do obniżenia motywacji i zaangażowania w pracę. Dodatkowo są też związane z zasobami w pracy, ponieważ pozwalają pracownikowi je dostrzec i wykorzystać. Ponadto są wzmacniane przez dostępne w pracy zasoby, np. przez dostarczenie możliwości rozwoju.

Ważną, lecz nierozstrzygniętą kwestią w modelu Wymagania – Zasoby Pracy jest to, w jaki sposób obiektywne własności pracy oraz funkcjonowania pracowników są związane z ich subiektywnymi odczuciami oraz zobiektywizowanymi miarami dobrostanu (Bakker i Demerouti, 2017). Jest to ważne z dwóch powodów:

- skategoryzowanie własności pracy, jako wymagań motywujących lub stresujących, może zależeć od subiektywnej oceny (Bekker i Sans-Vergel, 2013);
- nie jest jasne, w jaki sposób subiektywna ocena i obiektywna charakterystyka własności pracy i funkcjonowania i odczuć pracowników są ze sobą w modelu związane.

Badania nad oceną różnych aspektów pracy i funkcjonowania pracowników, takich jak wymagania pracy (Sonnega, Helppie-McFal, Hudomiet, Willis i Fisher, 2018), sukces zawodowy (Ng i in., 2005), wyniki pracowników (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff i MacKenzie, 1995), czy dobrostan emocjonalny (Muldoon, Barger, Flory i Manuck, 1998) wskazują, że miary subiektywne i obiektywne są ze sobą zazwyczaj słabo lub umiarkowanie skorelowane. Dodatkowo, porównując korelacje między wymaganiami pracy i kosztami psychologicznymi wykonywania pracy (por. Föhri i in., 2015; Lazarus, 1990), zauważono silniejsze związki, gdy obie zmienne (warunki, koszty) były mierzone za pomocą tego samego typu miary (obie miary bazowały na subiektywnych odczuciach lub zobiektywizowanym pomiarze) niż gdy używano innych typów miar.

1.5.2. Chroniczne niedostymulowanie i przestymulowanie w pracy

Zarówno wśród pracowników, jak i organizacji, w których pracują, rośnie świadomość tego, że stres w miejscu pracy jest zjawiskiem powszechnym i może

być związany z negatywnymi konsekwencjami dla dobrostanu pracownika, jego otoczenia i organizacji (Day i Randell, 2014). Prowadzi to do działań, podejmowanych przez wielkie korporacje a także małe firmy, nakierowanych na zwiększenie dobrostanu pracowników i redukcję stresorów w pracy. Jednakże praca słabo stymulująca, często monotonna, w której pracownik nie doświadcza wyzwań, może prowadzić do znudzenia (ang. *boreout*) (Stock, 2016). W związku z tymi dwoma zagrożeniami ważne jest rozróżnienie tego, w jaki sposób poziom stymulacji w pracy może być z nimi związany.

Wpływ stresu w pracy zależy od jego: natężenia, czasu trwania i subiektywnej interpretacji. Stres doświadczany podczas wykonywania angażujących zadań w pracy, związany z pozytywnymi emocjami i prowadzący do wyższej wydajności, jest nazywany *eustresem*. Częstość jego doświadczania jest dodatnio skorelowana ze zdrowiem fizycznym i psychicznym, a negatywnie z poczuciem znudzenia i zniechęcenia. (Quick i in., 2003). Przewlekłe, zbyt wysokie pobudzenie w stosunku do poziomu zasobów energetycznych pracownika, nazywane jest *distresem*. Ten rodzaj stresu jest szkodliwy i może prowadzić do wypalenia zawodowego (Freedy i Hobfoll, 2017). Rysunek 5 pokazuje teoretyczną zależność między poziomem pobudzenia, jakiego doświadcza pracownik, poziomem wykonania zadań w pracy i ryzykiem znudzenia lub wypalenia zawodowego. Psychofizjologiczne koszty pracy mogą wynikać zarówno ze zbyt wysokiego pobudzenia przejawiającego się w formie ryzyka wypalenia zawodowego, jak i zbyt niskiego poziomu pobudzenia przejawiającego się w formie chronicznego znudzenia.

Rysunek 5. Schematyczna zależność między typowym pobudzeniem w pracy, poziomem wykonania zadań pracowniczych i ryzykiem chronicznie zbyt niskiego lub zbyt wysokiego poziomu pobudzenia skutkującym ryzykiem wypalenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona na rysunku 5 zależność będzie się różniła międzyosobowo w zależności od cech temperamentu pracownika, takich jak aktywność i reaktywność oraz jego zdolności i możliwości regulacji poziomu pobudzenia. Przykładowo, osoby nisko reaktywne wykonując wysoko stymulujące zadania pracownicze, będą mniej narażone na przeciążenie niż osoby wysoko reaktywne. Z kolei pracownicy plasujący się wysoko na skali aktywności, będą mniej narażeni na znudzenie niż pozostali ze względu na aktywne poszukiwanie stymulujących zadań i sytuacji.

Przeciążenie i stres w pracy mogą mieć nie tylko negatywne skutki organizacyjne, lecz również zdrowotne. Organizacja traci, ponieważ doświadczanie przez pracowników chronicznego przeciążenia w pracy może niekorzystnie wpłynąć na ich produktywność, innowacyjność i procesy decyzyjne (np. Bosma, Peter, Siegrist i Marmot, 1998; Klausegger, Sincovics i Zou, 2007). Pracownik także traci, ponieważ konsekwencją doświadczania distresu jest zwiększające się ryzyko pogorszenia stanu zdrowia. Długotrwały – zbyt wysoki lub zbyt niski – poziom pobudzenia może skutkować **obciążeniem allostatycznym**, czyli nagromadzeniem negatywnych zmian fizjologicznych, które wpływają negatywnie na zdrowie i samopoczucie pracownika (McEwen, 1998). Obciążenie allostatyczne wiąże się ze zmianami w aktywności układu hormonalnego, naczyniowego oraz neuronalnego, które współdziałają wspólnie w sieci interakcji.

Układ współczulny, jeden z elementów autonomicznego układu nerwowego, związany jest z **wzrostem pobudzenia** i aktywacją systemu *walki i ucieczki*. Wzmószona aktywność **układu przywspółczulnego** wiąże się zazwyczaj z wyciszeniem pobudzenia i aktywacją systemu *odpoczynku i trawienia*. Obydwa te układy działają wspólnie, aby regulować poziom pobudzenia organizmu adekwatny do wymagań sytuacji lub zadania. Kiedy to **pobudzenie jest długotrwale zbyt wysokie**, może doprowadzić do zwiększonego obciążenia allostatycznego. W badaniach (de Gee, Knapen i Donner, 2014; Figner i Murphy, 2011) obserwuje się aktywność autonomicznego układu nerwowego podczas wykonywania stresujących zadań poprzez pomiar:

- zmiany wielkości średnicy źrenicy oka zwężającej się, gdy układ przywspółczulny jest aktywowany i rozszerzającej się wraz ze zwiększoną aktywnością układu współczulnego;
- galwanicznej reakcji skóry, która odzwierciedla zmiany w potliwości skóry dłoni, wzrost potliwości wskazuje zwiększoną stymulację układu współczulnego;
- częstości tętna, które w zależności od kontekstu pomiaru i skali czasowej może wskazywać na zwiększoną aktywację współczulną lub przywspółczulną.

Obciążenie allostacyjne może też się wiązać ze zmianami poziomu hormonów w układzie endokrynologicznym. Przykładem są zmiany dotyczące **pobudzenia osi podwzgórze – przysadka – nadnercza** (występujące nie tylko pod wpływem stresu, ale także w wyniku innych procesów emocjonalnych i/lub aktywności systemu immunologicznego), które wiążą się ze wzrostem poziomu glukokortykoidów, w tym kortyzolu (Sapolsky i in., 2000). Innym przykładem są **zmiany w układzie współczulno-nadnerczowym**, odgrywającym ważną rolę w reakcji *walcz lub uciekaj*, związane ze wzrostem poziomu katecholamin w tym adrenaliny (Epel i in., 2018).

Zmiany w układzie sercowo-naczyniowym (odzwierciedlające zarówno zapotrzebowanie metaboliczne danej sytuacji, jak i aktywację autonomicznego układu nerwowego) przejawiają się m.in. w podwyższonym ciśnieniu (Juster, McEwan, Lupien, Schwartz i in., 1996) oraz w obniżonej **zmienności rytmu serca**. W sytuacji relaksu częstotliwość rytmu serca charakteryzuje dość duża zmienność związana z dynamicznym reagowaniem na zmieniające się wymagania organizmu i środowiska, np. tętno przyspiesza podczas wdechu w stosunku do wydechu ze względu na większe zapotrzebowanie na transport tlenu. **Na skutek stresorów zmienność ta maleje**, przy czym przejawia się to w różny sposób w zależności od zmian spowodowanych funkcjonowaniem poznawczym, emocjonalnym i społecznym osoby (Thayer i in., 2012; Shaffer i Ginsberg, 2017).

Oprócz opisanych powyżej zmian, **stres w pracy przejawia się także w postaci subiektywnych odczuć pracownika**. Koszty psychofizjologiczne związane z wykonywaniem pracy generującej przewlekły stres mogą się przejawiać w wielu formach, m.in. w postaci odczuwania negatywnych emocji, nadmiernego pobudzenia lub zmęczenia (James, 2006). Przykładowo w kwestionariuszu *Pressure Management Indicator* (Williams i Cooper, 1998), brane są pod uwagę różne aspekty kosztów psychofizjologicznych związanych z postrzeganiem stresu zawodowego, satysfakcji, negatywnej emocjonalności i wyczerpania związanych z pracą. Mimo że subiektywne odczucia stresu w pracy są zazwyczaj słabo skorelowane z zmianami fizjologicznymi (por. Schnorpfeil i in., 2003), to są one ważne z punktu widzenia całościowej oceny środowiska pracy przez pracownika. Mogą także stanowić niezależny czynnik ryzyka związany z wypaleniem zawodowym i dobrostanem, w szczególności ze zdrowiem psychicznym, satysfakcją z życia i częstością oraz intensywnością przeżywania negatywnych emocji (Muldoon i in., 1998).

Przewlekły stres może prowadzić do rozwoju zakrzepicy wieńcowej, nadciśnienia i udaru (Bosma, Peter, Siegrist i Marmot, 1998). Może to być spowodowane bezpośrednio reakcjami neuronalnymi i hormonalnymi na stres lub

pośrednio intensyfikacją czynników ryzyka, takich jak niezdrowe nawyki: palenie, brak ruchu, brak snu lub zwiększone spożycie alkoholu (Gianakos, 2002). Zestawienie 27 badań przeprowadzonych na próbie 600 tys. mieszkańców Europy, Ameryki i Japonii wykazało, że czynniki ryzyka związane ze stresem w miejscu pracy zwiększały prawdopodobieństwo wystąpienia choroby układu krążenia lub udaru mózgu od 10 do 40% (Kivimäki i Kawachi, 2015).

1.6. Podsumowanie

Niniejszy rozdział stanowi przegląd najważniejszych zagadnień związanych z konsekwencjami braku dopasowania wymagań i zasobów pracy do stylu pracy i temperamentu pracownika. Jeśli niedopasowanie trwa odpowiednio długo, pracownik może czuć się przeciążony, sfrustrowany, zestresowany lub znudzony. To z kolei spowoduje, że zacznie myśleć o zmianie pracodawcy. Jeśli tego nie zrobi, to wzrasta ryzyko, że doświadczy wypalenia zawodowego lub będzie częściej chorował. Brak dopasowania zaowocuje więc zwiększonymi wskaźnikami fluktuacji i absentyzmu, zjawiskami niekorzystnymi nie tylko dla pracownika, lecz również dla pracodawcy.

Bibliografia

- Andysz, A. (2011) Dopasowanie człowiek–środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji. W: D. Merecz (red.), *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki: podręcznik dla psychologów* (s. 119–135). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.
- Arthur, Jr., W., Bell, S.T., Villado, A.J. i Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A.B. i Sanz-Vergel, A.I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M. i MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J. i Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American Journal of Public Health*, 88(1), 68–74.
- Claessens, B.J., Van Eerde, W., Rutte, C.G., i Roe, R.A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.

- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Day, A., i Randell, K.D. (2014). Building a foundation for psychologically healthy workplaces and well-being. W: A. Day, E.K. Kelloway, J.J. Hurrell, Jr. (red.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (s. 3–26). Wiley Blackwell.
- de Gee, J. W., Knapen, T., i Donner, T.H. (2014). Decision-related pupil dilation reflects upcoming choice and individual bias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 618–625.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Deniz, N., Noyan, A. i Ertosun, Ö.G. (2015). Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292–339.
- Edwards, J.R. i Shipp, A.J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. W: C. Ostroff i T.A. Judge (red.), *Perspectives on organizational fit* (s. 209–258). San Francisco: Jossey-Bass.
- Elias, A. (2006). Internal incongruence among personality mechanisms as a constant 'sore point'. *European Health Psychologist*, 8(2), 5–7.
- Epel, E.S., Crosswell, A.D., Mayer, S.E., Prather, A.A., Slavich, G.M., Puterman, E., i Mendes, W.B. (2018). More than a feeling: a unified view of stress measurement for population science. *Frontiers in neuroendocrinology*.
- Figner, B. i Murphy, R.O. (2011). Using skin conductance in judgment and decision making research. *A Handbook of Process Tracing Methods for Decision Research*, 163–184.
- Föhr, T., Tolvanen, A., Myllymäki, T., Järvelä-Reijonen, E., Rantala, S., Korpela, R., ... i Kujala, U.M. (2015). Subjective stress, objective heart rate variability-based stress, and recovery on workdays among overweight and psychologically distressed individuals: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 10(1), 1–9.
- Freedy, J. i Hobfoll, S.E. (2017). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. *Professional Burnout* (s. 115–129). Routledge.
- Gianakos, I. (2002). Predictors of Coping with Work Stress: The Influences of sex, gender role, social desirability, and locus of control. *Sex Roles*, 46, 149–158.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., i Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487.
- Harari, M.B., Manapragada, A., i Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28–47.
- Hoffman, B.J., i Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399.
- Ice, G.H. i James, G.D. (2006). *Measuring stress in humans*. Cambridge University Press.
- Ješka, M. (2016). *Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o różnym poziomie standaryzacji procedur*. Niepublikowana rozprawa doktorska Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski.

- Juster, R.P., McEwen, B.S., i Lupien, S.J. (2010). Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 2–16.
- Karczewski, W. (2019). *Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Niepublikowana rozprawa doktorska Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski.
- Kivimäki, M. i Kawachi, I. (2015). Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports*, 17(9), 74.
- Klauegger, C., Sinkovics, R.R., i „Joy” Zou, H. (2007). Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects. *Marketing Intelligence i Planning*, 25(7), 691–718.
- Kristof Brown, A.L., Zimmerman, R.D., i Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Król, G. (2017). Individual differences in dealing with overflow. *European Management Journal*, 35(6), 794–802.
- Kuvalekar, A. i Lipnowski, E. (2020). Job insecurity. *American Economic Journal: Microeconomics*, 12(2), 188–229.
- Lazarus, R.S. (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological Inquiry*, 1(1), 3–13.
- Mark, G., Gudith, D., i Klocke, U. (2008, April). The cost of interrupted work: more speed and stress. W: *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 107–110). ACM.
- McEwen, B.S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York academy of sciences*, 840(1), 33–44.
- Merecz, D. i Andysz, A. (2012). Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status (person-organization fit and health). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(2), 166–177.
- Muchinsky, P.M. i Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- Muldoon, M.F., Barger, S.D., Flory, J.D., i Manuck, S.B. (1998). What are quality of life measurements measuring?. *Bmj*, 316(7130), 542.
- Ng, T.W., Eby, L.T., Sorensen, K.L., i Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Nowak, K. (2019). *Hidden costs of job demands-employee working style misfits*. Niepublikowana rozprawa doktorska Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski.
- Quick, J. C., Cooper, C. L., Nelson, D. L., Quick, J. D., i Gavin, J. H. (2003). Stress, health, and well-being at work. W: J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (s. 53–89). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sapolsky, R.M., Romero, L.M., i Munck, A.U. (2000). How do glucocorticoids influence stress responses? Integrating permissive, suppressive, stimulatory, and preparative actions. *Endocrine Reviews*, 21(1), 55–89.
- Schabracq, M.J. i Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 3, 227–241.
- Schnorpfeil, P., Noll, A., Schulze, R., Ehlert, U., Frey, K., i Fischer, J.E. (2003). Allostatic load and work conditions. *Social Science & Medicine*, 57(4), 647–656.

- Schwartz, J.E., Pickering, T.G. i Landsbergis, P.A. (1996). Work-related stress and blood pressure: current theoretical models and considerations from a behavioral medicine perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 287.
- Shaffer, F., i Ginsberg, J.P. (2017). An overview of heart rate variability metrics and norms. *Frontiers in Public Health*, 5, 258.
- Sonnega, A., Helleppie-McFall, B., Hudomiet, P., Willis, R. J. i Fisher, G.G. (2018). A comparison of subjective and objective job demands and fit with personal resources as predictors of retirement timing in a national US sample. *Work, Aging and Retirement*, 4(1), 37–51.
- Sparks, K., Faragher, B. i Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509.
- Stock, R.M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259–4268.
- Strelau, J. (1996). The regulative theory of temperament: current status. *Personality and Individual Differences*, 20(2), 131–142.
- Strelau, J. i Zawadzki, B., (2005). Trauma and temperament as predictors of intensity of posttraumatic stress disorder symptoms after disaster. *European*, 10, 124–135.
- Strelau, J., Angleitner, A., Bantelmann, J., i Ruch, W. (1990). The Strelau Temperament Inventory revised (STI-R): Theoretical considerations and scale development. *European Journal of Personality*, 4(3), 209–235.
- Szymura, B. (2010). Individual differences in resource allocation policy. W: A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (red.), *Handbook of individual differences in cognition* (s. 231–246). New York, NY: Springer.
- Szymura, B., i Nęcka, E. (1998). Visual selective attention and personality: An experimental verification of three models of extraversion. *Personality and Individual Differences*, 24(5), 713–729.
- Teigen, K.H. (1994). Yerkes-Dodson: A law for all seasons. *Theory and Psychology*, 4(4), 525–547.
- Thayer, J.F., Åhs, F., Fredrikson, M., Sollers III, J.J., i Wager, T.D. (2012). A meta-analysis of heart rate variability and neuroimaging studies: implications for heart rate variability as a marker of stress and health. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(2), 747–756.
- Van Hootegeem, A., De Witte, H., De Cuyper, N., i Elst, T. V. (2019). Job insecurity and the willingness to undertake training: The moderating role of perceived employability. *Journal of Career Development*, 46(4), 395–409.
- Vander Elst, T., De Witte, H., i De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380.
- Verquer, M.L., Beehr, T. A., i Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
- Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., i Merecz-Kot, D. (2017). Effort-reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person-organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 30(2), 305.
- Wieczorkowska, G. i Burnstein, E. (1999). The Role of Search Costs and Screening Strategies in Social Change: Adapting to the transition from Socialism to Capitalism in Poland. *Psychological Science*, 10, 98–105.

- Wieczorkowska, G., Krol, G., i Wierzbinski, J. (2015). Who suffers from a big number of procedures at work? Paper presented at the conference Future Challenges in Management and Business. Istambul.
- Wieczorkowska-Nejtardt, G. (1998). *Inteligencja motywacyjna: mądre strategie wyboru celu i sposobu działania*. Warszawa: Wydawnictwa Instytutu Studiów Społecznych.
- Wieczorkowska-Siarkiewicz, G. (1992). *Punktowe i przedziałowe reprezentacje celu*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wieczorkowska-Wierzbńska, G. (2021, w druku). *Zarządzanie ludźmi: pytania i odpowiedzi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Williams, S., i Cooper, C.L. (1998). Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., i Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.

Rozdział 2

Poszukiwanie sensu pracy

If you know the why, you can live any how.
Friedrich Nietzsche

2.1. Wprowadzenie

Dla większości ludzi praca stanowi dominujący element ich aktywności. Aktualne wyniki badania krajów OECD Better Life Index (1) pokazują, że w Polsce pracownicy przeznaczają przeciętnie 59% dnia na czas wolny, sen i higienę osobistą. Pozostały czas jest przeznaczany na pracę. Wynik ten jest zdecydowanie poniżej średniej, pod względem ilości czasu wolnego, na tle innych krajów. Biorąc pod uwagę tylko ten czynnik, Polska znajduje się na 31. miejscu na 40 państw uwzględnionych w badaniu. W ciągu tygodnia ludzie czynni zawodowo poświęcają 40% swojego czasu na aktywność w pracy. Wielu przeżywa ten czas jako zmaganie, a w najlepszym przypadku nudę, wypatrując weekendu, kiedy wreszcie będą mogli się zająć zadaniami mającymi dla nich prawdziwą wartość ponad zarabianie pieniędzy.

Pandemia COVID zaburzyła życie pod wieloma względami, także w kontekście równowagi życie – praca. Wyniki badań wskazują, że 25% przebadanych osób ma obecnie poczucie, że pracuje cały czas i równowaga życie – praca jest poważnie zaburzona, natomiast 57% deklaruje, że w związku z pracą zdalną jest zmuszona pracować w niestandardowych godzinach (Krysiński, 2020). Wyniki innych badań, opublikowanych w tym samym raporcie, wskazują, że aż 42% pracobiorców ma obecnie poczucie zaburzonej równowagi

* dr Aleksandra Spik – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0002-3110-3446.

życie – praca. Często jest to efekt wymuszonej zmiany pracy stacjonarnej na pracę zdalną. Zjawisko, z którym mamy obecnie do czynienia w zakresie relacji życie osobiste – praca, można odnieść do pojęcia negatywnego przenikania (ang. *negative spillover*), czyli braku rozdzielenia pracy od życia osobistego, co w przypadku niedostatku zasobów i przeciążenia prowadzi do negatywnych konsekwencji w obu obszarach funkcjonowania (Perrigino, Dunford i Schwind Wilson, 2018). Dodatkową konsekwencją obecnej sytuacji jest niepokój i stres związany z różnymi aspektami kryzysu. Nie bez znaczenia jest także znaczące zubożenie codzienności, jakie odczuwa większość ludzi, wynikające z obostrzeń związanych z pandemią. Objawia się ono pozbawieniem możliwości kontaktów towarzyskich, uczestnictwa w życiu społecznym i kulturalnym (zamknięte kina, teatry, muzea) oraz realizowania swoich pasji. Uwzględniając wszystkie wymienione aspekty obecnej sytuacji, mamy obraz życia, w którym – w porównaniu do czasów przed pandemią – praca zajmuje coraz więcej miejsca również z tego względu, że zniknęły inne elementy, które wcześniej składały się na mozaikę codzienności. Nasilił się stres, ograniczono również wiele aktywności społecznych, które były dotychczas źródłem przyjemności, relaksu i rozwoju budujących dobrostan psychiczny ludzi. W związku z tym, szczególnie teraz, warto przyjrzeć się samej pracy, skoro dla wielu jest jedynym stabilnym elementem życia, który pozostał. Można pokusić się o stwierdzenie, że nigdy dotąd poczucie sensu i wartości pracy nie było tak potrzebne jak dziś, ponieważ znacznie mniej jest możliwości dywersyfikacji aktywności, aby zapewnić sobie wartościowe i dające poczucie sensu doświadczenia poza pracą.

Treść niniejszego rozdziału stanowi przegląd koncepcji dotyczących sensu pracy i związanych z nimi wyników badań. Szczególny nacisk położony jest na najnowsze propozycje rozwiązań wspierających poczucie sensu w pracy, m.in. przekształcanie pracy (ang. *job crafting*) czy relacyjne projektowanie pracy, które skonfrontowane są z wcześniejszymi propozycjami, takimi jak np. tworzenie sensu Karla Weicka (1999) oraz przepływ (Csikszentmihaly, 2005). Celem prezentowanego przeglądu jest zaoferowanie Czytelnikowi wachlarza praktycznych metod i wskazówek dotyczących budowania poczucia sensu pracy.

2.2. O pracy bez sensu

Wyniki badań przeprowadzanych wśród pracowników przez Instytut Gallupa (2017) dowiodły, że najczęściej pożądaną charakterystyką pracy, wymienianą przez osoby badane, jest poczucie znaczenia wykonywanej pracy. Co więcej, analiza wyników badań nad pracownikami na przestrzeni lat wskazuje, że ta

potrzeba jest coraz silniej odczuwana (Fletcher i Shoefield, 2019), szczególnie w grupie pracowników z pokolenia Z, czyli osób urodzonych po 1995 roku (Mazerant i Brach, 2018).

Rozważania na temat sensu pracy można rozpocząć, nieco przewrotnie, od zastanowienia się, co to znaczy, że praca jest bez sensu i czy w ogóle taka praca istnieje. W międzynarodowych badaniach opublikowanych w raporcie *W poszukiwaniu sensu pracy* (Marant, Brach, 2018) na pytanie: *Czy trudno byłoby Ci wytłumaczyć przypadkowo spotkanej osobie, czym się zajmujesz?* aż 20% osób z wysokimi zarobkami i wyższym wykształceniem (czyli grupa wysoko wyspecjalizowanych pracowników) odpowiedziało, że byłoby to trudne lub bardzo trudne. Ponadto na pytanie: *Czy Twoja praca wnosi coś wartościowego dla świata?* negatywnie odpowiedziało 37% pracujących Brytyjczyków, 40% Holendrów i 27% badanych Polaków. Jaki obraz rysuje się na podstawie przytoczonych wyników? Jest to niepokojący sygnał, że duża grupa pracowników codziennie wykonuje swoje obowiązki zawodowe z poczuciem realizowania bezwartościowych zadań. Na domiar tego, gdy skupimy uwagę na wysoko wykwalifikowanych pracownikach wiedzy (ang. *knowledge workers*), okazuje się, że część z nich boryka się z problemem przełożenia efektów swojej pracy na zrozumiały język korzyści, w jakim mogliby je opisać innym ludziom. Może to po części wynikać z wysokiego poziomu specjalizacji, który wiąże się z profesjonalną terminologią niedostępną dla profanów. Jednak nawet hermetyczny język nie jest przeszkodą, gdy człowiek zna cel i wartość swojej pracy. Z tego względu odpowiedzi badanych należy interpretować jako świadomość braku realnej wartości tych dobrze płatnych prac, które są ukoronowaniem wielu lat kształcenia.

Wyniki badań pracowników polskich wskazują, że przeciętnie co czwarty pracujący nie widzi sensu swojej pracy i ta proporcja wydaje się stabilna na przestrzeni ostatnich lat (Mazerant i Brach, 2018; Spik, 2013). W świetle tych wyników zrozumiały stał się dosadny język, jakim posłużył się prof. David Graeber z London School of Economics, publikując esej pod prowokacyjnie brzmiącym tytułem *O fenomenie gównianej pracy* (2013). Graeber stwierdza, że praca bez sensu jest niszcząca dla człowieka i nie można uratować się przed ową destrukcją ani prestiżem stanowiska, ani wysokim wynagrodzeniem. Otrzymywanie wynagradzania za taką pracę prowadzi do coraz większego poczucia winy, aż w końcu pracownik nie mogąc znieść poczucia braku jakiegokolwiek wpływu swojej działalności na rzeczywistość, zmuszony jest odejść. Praca bez sensu to praca, która według wykonującego ją aktora społecznego nie przedstawia sobą żadnej wartości, nie prowadzi do żadnych zmian w otaczającym świecie, nikomu nie jest potrzebna. Według autora (Graeber, za Brzyski 2020) istnieje pięć rodzajów prac bez sensu:

- 1) **lokaje** – to osoby zatrudnione tylko po to, aby podnosić prestiż miejsca lub pracodawcy; przykładem lokaja jest druga sekretarka prezesa, której zadaniem jest chodzenie krok w krok za prezesem na kolejne spotkania, bez bliżej określonego celu, wyłącznie po to, aby pokazać, że może on sobie pozwolić na tak liczną asystę;
- 2) **zbiry** – zajmują się pracami, które wiążą się z jakąś formą, nierzadko ukrytej agresji czy manipulacji; Brzyski (2020) podaje przykład pracowników call center, którzy nakłaniają emerytów do kupienia horrendalnie drogiego garnków lub pracowników próbujących wmówić odbiorcom, że potrzebują zupełnie zbędnego suplementu diety;
- 3) **łatacze z taśmą** – ich rola polega na uzupełnianiu niedociągnięć organizacji, chociaż dosyć łatwo można byłoby je wyeliminować poprzez automatyzację, np. pracownik, który w instytucji państwowej zajmuje się przenoszeniem dokumentów do podpisu na biurka kolejnych osób, mimo że proces ten można by zautomatyzować przez elektroniczny obieg dokumentów;
- 4) **odhaczacze** – osoby zajmujące się pracą administracyjną, naukową czy biurową, dostarczają różnego rodzaju sprawozdania, publikacje, raporty, które w rzeczywistości nikomu nie są potrzebne, poza sprawianiem wrażenia profesjonalnie wykonanej pracy;
- 5) **nadzorcy** – zajmują się oni organizacją pracy innych, ich rola zazwyczaj nie wykracza poza obszar przekazywanie poleceń i zadań między zleceniodawcą a zleceniobiorcą (rola *pasa transmisyjnego*), budują również całe zespoły postulujące rozwiązania i strategie, które nigdy nie zostają zrealizowane.

Trudno nie odnieść wrażenia, że Gaeber w swoim katalogu bezwartościowych prac wziął na celownik określoną grupę zajęć charakterystyczną dla gospodarek krajów wysokorozwiniętych, gdzie gubi się związek pomiędzy najprostsza relacją: wykonywana praca – produktywność. Wszystkie z wymienionych typów pracy (być może z wyjątkiem zbirów) są charakterystyczne dla dużych podmiotów rynkowych – międzynarodowych korporacji czy zbiurokratyzowanych instytucji administracyjnych i nie występują tam, gdzie ograniczony budżet wymusza kontrolę efektywności pracy. Zapewne listę kategorii *prac bez sensu* można by jeszcze rozwijać.

Zagadnienie bezsensownej pracy szerzej ujmują Pratt i Lepisto (2016). Jako przejaw takiego stanu rzeczy wskazują na zjawisko *niedzielnej nerwicy*. Jest to niepokój, jaki ogarnia ludzi, gdy po tygodniu zapełnionym jałową aktywnością zawodową, której intensywność skutecznie tłumiło poczucie *egzystencjalnej próżni*, zderzają się ze świadomością braku treści swojego życia (Pratt, Lepisto, 2016). Badacze zwracają uwagę na kilka przyczyn tego zjawiska. Po pierwsze, aby praca dawała poczucie sensu musi spełniać przynajmniej jeden

z dwóch warunków – prowadzić do uzewnętrznienia się tożsamości jednostki (ten czynnik występuje w pracy artystycznej i twórczej) oraz być wartościowa, czyli efekty pracy muszą być postrzegane jako wartościowe. Drugi z wymienionych czynników, czyli ocena wartości efektów pracy, związany jest z dodatkową trudnością, bardziej dotkliwą dla współczesnych pracowników niż dla poprzednich pokoleń. Mowa tu o braku podzielanych przez całą społeczność systemów wartości. Pratt i Lepisto (2016, 108) mówią o braku *kotwic moralnych*, które stanowiłyby powszechnie uznawane uzasadnienie wartości danej aktywności. Dziś, nawet jeżeli człowiek widzi efekty swojej pracy, to nie ma pewności, że są one wartościowe. Warto dodać, że Hackman i Oldham wskazują na jeszcze jeden czynnik istotny dla odczuwania sensowności pracy – wyróżnialność efektu pracy, czyli poczucie, że efekt pracy jest rozpoznawalny i przypisywany przez otoczenie autorowi. Ten czynnik również nie wydaje się być często występującą cechą obecnej pracy.

2.3. Co to znaczy: *poczucie sensu w pracy?*

Pojęcie sensowności pracy należy do tych pojęć, które często wydają się oczywiste, dopóki rozmówcy nie skonfrontują ze sobą owych „oczywistych” definicji, którymi się posługują. Precyzyjna definicja tego pojęcia nie jest łatwa z kilku powodów. Pierwszą trudnością jest subiektywizm, czyli percepcja podmiotu, który ma odczuwać wartość i znaczenie swojej pracy. Od razu można postawić zastrzeżenie, że przecież nie można założyć, że ludzie będą spójni w sposobie postrzegania pracy. Rola organizacyjna, która dla kogoś stanowi wartość, przez inną osobę może nie być tak postrzegana. Dla niektórych zagadnienie sensu pracy będzie w sposób oczywisty tożsame z jednym z przywołanych poniżej pytań, jakie zadali respondentom autorzy raportu *W poszukiwaniu sensu pracy – Czy Twoja praca wnosi coś wartościowego dla świata?* (Mazerant, Brach, 2018). Trzeba jednak już w tym miejscu zaznaczyć, że ograniczenie się nawet do tak określonego sensu, czyli *wartości dla świata* także jest nieprecyzyjne. Należałoby dokładnie zdefiniować, co to znaczy *wartość dla świata* – czy oznacza to korzyści w perspektywie globalnej? Czy w takim razie pracownik międzynarodowej korporacji jest bardziej uprawniony do odpowiedzi twierdzącej niż sprzedawca w lokalnym sklepie spożywczym? Dociekając dalej – jak rozumieć pojęcie wartości. Tu znów można natknąć się na problem braku powszechnie akceptowanych systemów wartości wspomnianych przez Pratta i Lepisto (2016). Jordan Peterson w bestsellerowej książce pt. *Twelve rules for life. An antidote to chaos* podaje definicję aktywności sensownej i wartości-

wej jako takiej, która *redukuje ilość niepotrzebnego bólu i cierpienia na świecie* (2018, s.198, tłum. własne). Wielu na pewno zgodziłoby się z taką charakterystyką wartościowej pracy. W świetle tak rozumianego sensu pracownikowi schroniska dla psów byłoby znacznie łatwiej odczuwać sens pracy niż dyrektorowi sprzedaży koncernu samochodowego. Czy więc odczuwanie sensu w pracy jest komfortem zarezerwowanym tylko dla tych osób, których rola zawodowa polega na pomaganiu, leczeniu i ratowaniu? Czy może istnieje też sens pracy wykraczający poza tak restrykcyjnie nakreślone ramy?

Agnieszka Czerw (2017) próbując zmierzyć się z zagadnieniem sensu pracy, rozpoczęła od umiejscowienia go na mapie terminów używanych do opisu i badania zjawisk związanych z pozytywnym funkcjonowaniem zawodowym ludzi. Analizując ten obszar tematyczny można rozpocząć rozważania od pojęcia **dobrostanu w sytuacji pracy (dobrostan zawodowy)**. Czerw (2017) zaproponowała, aby dobrostan zawodowy podzielić na **hedonistyczny dobrostan zawodowy** oraz **eudajmonistyczny dobrostan zawodowy**. Dobrostan hedonistyczny jest utożsamiany z zadowoleniem, satysfakcją z pracy oraz odczuwaniem pozytywnych emocji w stosunku do swojej pracy, takich jak radość, szczęście i duma (Zalewska, 2003; Warr, Inceoglu, 2012). Natomiast zagadnienie sensu pracy należy do perspektywy eudajmonistycznej, czyli życia wartościowego i postrzegania swojej pracy jako posiadającej znaczenie i wartościowej. W kolejnym kroku można uporządkować rozumienie pojęcia sensu pracy przy pomocy modelu zaproponowanego przez Czerw (2017), w którym na podstawie analizy literatury wyszczególnione są cztery rozumienia sensowności pracy (tab. 1).

Tabela 1. Typy postrzeganego sensu pracy

		Egotyczna	Altruistyczna
Perspektywa	mikro (organizacyjna)	moja praca pozwala mi rozwijać umiejętności/wiedzę potrzebną na moim stanowisku (np. staję się coraz lepszym specjalistą ds. sprzedaży produktów mojej firmy)	moja praca jest potrzebna mojej organizacji (np. pozwala dobrze wykonywać zadania pracownikom z innego działu)
	makro (pozaorganizacyjna)	dzięki mojej pracy staję się coraz sprawniejszym pracownikiem (np.: lekarzem, coachem, prawnikiem, nauczycielem)	dzięki mojej pracy zyskuje społeczeństwo (np. obywatele czują się bezpieczni)

Źródło: Czerw, 2017.

Zgodnie z powyższym modelem można wyróżnić cztery typy sensu pracy:

- 1) sens mikroegotyczny – związany z działaniami zamykającymi się wewnątrz organizacji i skupiony na sobie;
- 2) sens mikroaltruistyczny – realizowany wewnątrz organizacji z myślą o innych członkach organizacji;
- 3) sens makroegotyczny – realizowany niezależnie od organizacji i skupiony na sobie;
- 4) sens makroaltruistyczny – związany z działaniami niezależnymi od organizacji i nakierowany na innych ludzi.

Analizując powyższy model, można zauważyć, że sens w rozumieniu mikro, ponieważ zamyka się w obrębie organizacji, jest w większym stopniu uzależniony od warunków, jakie oferuje miejsce pracy. Natomiast sens w znaczeniu makro – ze względu na to, że jest związany z nadrzędnymi celami dotyczącymi zarówno jednostki, jak i innych ludzi – w większym stopniu zależy od samego aktora społecznego. Uwzględniając powyższy podział na obszary budowania znaczenia uzależnione od organizacji i te zależne od jednostki, warto przyrzeć się, jakie działania można podejmować, aby wzmacniać tak rozumiany dobrostan pracownika w zależności od tego, czy inicjatywa jest po stronie organizacji czy pracownika. Prezentowane poniżej rozwiązania są uporządkowane według tych dwóch obszarów. W pierwszej kolejności opisane są praktyki organizacyjne oraz te koncepcje, które dotyczą wpływu organizacji na pracownika. Następnie zaprezentowane są wyniki badań i rozwiązania praktyczne wynikające z inicjatywy samych pracowników.

2.4. Jak organizacja może pomóc pracownikom budować sens pracy?

Przyglądając się sposobom, w jaki organizacja może ułatwić pracownikom budowanie poczucia sensu pracy, Ryan i Deci (2017) zaznaczają konieczność zaspokojenia trzech rodzajów potrzeb pracowników: **kompetencji** (uczenia się i wykorzystywania wiedzy), **autonomii** (samodzielnego podejmowania decyzji i odpowiedzialności za wyniki) i **relacji** (uzyskiwania wsparcia innych i możliwości wspierania innych ludzi). Autorzy przekonują, że zapewniając warunki do spełnienia tych potrzeb, stwarzamy podatny grunt, na którym może się wykształcić poczucie sensu pracy (Ryan, Deci, 2017, 8). Są to zalecenia dość ogólne, które można przełożyć na konkretne działania organizacyjne, takie jak np. odpowiedni program szkoleń i zadania dopasowane do kwalifikacji pracow-

nika (potrzeba kompetencji), delegowanie uprawnień decyzyjnych (potrzeba autonomii) oraz wprowadzenie programów mentoringowych w organizacji (potrzeba relacji). Organizacje często idą jednak dalej, próbując stworzyć wspólne poczucie sensu poprzez klarowne sformułowanie misji organizacji i oczekiwanie, że pracownicy będą identyfikowali się z tak sformułowanym celem. W tym kontekście na istotny problem takich praktyk organizacyjnych zwracają uwagę Mazerant i Brach, stawiając pytanie: *Jak budować odpowiednie warunki do pojawienia się sensu, jednocześnie go nie narzucając?* (2018, 8). Jest to ważne pytanie, gdyż pokazuje, że organizacje nie mogą iść za daleko w nadawaniu znaczenia pracy. Wskazana jest tu subtelność działań, bo kolektywne, odgórnie narzucone przekonania mogą budzić raczej opór niż zaangażowanie. Problem niespójności pomiędzy osobistym poczuciem sensu a misją organizacji dostrzegli również Pratt i Ashforth (2003). Są oni zwolennikami zarówno sensu w indywidualnej perspektywie psychologicznej, jak i organizacyjnego podejścia do *zarządzania sensem*. Warto przyrzeć się, jak pogodzili te dwa rozumienia sensu pracy.

Pratt i Ashforth definiują trzy rodzaje znaczenia w kontekście pracy: **poczucie sensu pracowania** (ang. *meaningfulness in work*), **poczucie sensu w pracy** (ang. *meaningfulness at work*) oraz **ogólne poczucie sensu pracy** (ang. *meaningfulness of work*) (2003; Czerw, 2017). Poczucie sensu pracownika to efekt dopasowania kompetencji, osobistych wartości, wiedzy i doświadczenia do wykonywanego zawodu – im większy poziom tego dopasowania, tym silniej odczuwany jest sens pracowania. Natomiast poczucie sensu w pracy odnosi się do organizacji jako całości. Pracownik odczuwa tym większy sens w pracy, im bardziej jego cele i wartości są dopasowane do wartości reprezentowanych przez organizację. Warto zaznaczyć, że jest tu wskazana relacja wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją. To nie tylko zakres, w jakim organizacja zaspokaja oczekiwania co do celów i wartości pracownika, decydując o odczuwanym przez niego sensie, ale również to, na ile on jest w stanie zaspokoić oczekiwania organizacji. Wreszcie trzeci typ poczucia sensu, którym jest ogólne poczucie sensu pracy niezależne od konkretnej organizacji. Daje ono odpowiedź na pytanie – *kim jestem w kontekście zawodowym, jaka jest moja zawodowa tożsamość?* Takie rozumienie sensu również określane jest jako transcendencja pracy. Rozpatrując model Pratta i Ashforth (2003), można potraktować trzy typy sensu pracy jako rodzaj koncentrycznych kręgów: najbardziej centralne jest poczucie sensu w pracy, następny poziom to poczucie sensu pracowania, a wreszcie krąg najbardziej zewnętrzny – transcendencja pracy, czyli ogólne poczucie sensu pracy.

Atutem omawianej konceptualizacji jest szereg zaleceń praktycznych, czyli wskazanie narzędzi, jakimi dysponuje organizacja, aby wspierać *usensownianie* pracy. Te praktyki można podzielić na rozwijające zasoby osobiste pracownika oraz takie, które koncentrują się na wzmacnianiu zasobów organizacji (tab. 2). Praktyki ukierunkowane na zasoby organizacji prowadzą, zdaniem Pratta i Ashfortha (2003), do budowania poczucia sensu pracy, natomiast działania nakierowane na zasoby osobiste rozwijają poczucie sensu pracowania.

Tabela 2. Praktyki organizacyjne budujące poczucie sensu pracy u pracowników

Praktyki organizacyjne ukierunkowane na zasoby pracownika	Praktyki organizacyjne ukierunkowane na zasoby organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • projektowanie pracy • zarządzanie przez cele • pielęgnowanie powołania • praktykowanie motywującej i informacyjnej okresowej oceny pracowniczej • prowadzenie polityki szkoleniowej opartej na zasobach pracowników • praktykowanie coachingu i mentoringu organizacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej • praktykowanie otwartej i rzetelnej polityki informacyjnej • kierowanie ludźmi poprzez autentyczne, oparte na wartościach lub służebne przywództwo • promowanie wewnętrznej polityki rekrutacyjnej • budowanie wspólnoty poprzez stymulowanie pozytywnych relacji

Źródło: Czerw, 2017.

Propozycja praktyk organizacyjnych wspierających nadawanie lub dostrzeganie sensu pracy Pratta i Ashforta (tab. 2) zawiera wiele elementów zarządzania ludźmi dobrze znanych praktykom i teoretykom tej dziedziny, dlatego nie będą tu szerzej omawiane. Pokróćce przedstawione zostaną jedynie te, które wydają się być najciekawsze w kontekście sensu pracy. Jednym z takich działań jest niewątpliwie **projektowanie pracy** (ang. *work design*), ponieważ w najbardziej bezpośredni sposób dotyczy samej wykonywanej pracy. Najbardziej znaną konceptualizacją z nurtu *work design* jest koncepcja właściwości pracy (JCM, Job Characteristics Model) Hackmana i Oldhama (1980), która powstała w latach 70. ubiegłego wieku. Szeroko opisana przez Hauka (2020), który podjął się aktualizacji tego modelu i jego weryfikacji w warunkach polskich. Skupiając się na projektowaniu pracy, jako na metodzie nadawania sensu pracy, można wskazać następujące praktyki: rotacja stanowisk, rozszerzanie pracy (ang. *job enlargement*), czyli łączenie podobnych działań w większe logiczne całości, wzbogacanie pracy (ang. *job enrichment*) – dodawanie uprawnień decyzyjnych i zwiększanie autonomii pracownika. Są to działania służące takiemu modyfikowanie cech pracy, aby stała się ciekawsza, bardziej stymulująca i rozwijająca dla pracownika. Jednakże projektowanie pracy może też obejmować politykę organizacyjną aprobującą lub wręcz zachęcającą pracowników do

indywidualnego dopasowywania pracy do osobistych potrzeb (Czerw, 2017). W ten sposób projektowanie pracy zbliża się do zjawiska określanego jako przekształcanie pracy (ang. *job crafting*), czyli działań będących inicjatywą pracownika (szerzej omówionych w dalszej części rozdziału).

Inne podejście do projektowania pracy jest eksplorowane w nurcie badań skupiającym się na **relacyjnym projektowaniu pracy** (Grant, 2007). Zgodnie z tym podejściem kluczowe dla odnalezienia sensu jest uświadomienie ludziom pozytywnego wpływu, jaki poprzez wykonywaną pracę mają na życie innych. Z tej perspektywy oceniając działania organizacji ważne jest, aby cele biznesowe i język, jakim są opisywane (np. *segmenty klientów*, *targety sprzedażowe*, *poziom realizowanych zysków*) nie zaburzyły i nie przysłoniły relacji z ostatecznym beneficjentem wykonywanej pracy (Mazerant, Brach, 2018).

W serii pomysłowych eksperymentów Adam Grant z University of Pennsylvania pokazał, że w celu wzmocnienia sensu pracy wystarczy umożliwić osobom zatrudnionym kontakt z beneficjentami ich działań (2011). Część eksperymentów nie uwzględniła pomiaru zmian w poczuciu sensu pracy, ale dotyczyła innych miar dobrostanu pracownika. Jedną z interwencji, która podlegała badaniu, dotyczyła pracowników uniwersyteckiego call center, których praca polegała na kontaktowaniu się z absolwentami i zachęcaniu ich do dobrowolnego finansowego wsparcia stypendystów. Do typowych zadań tych pracowników dodano możliwość porozmawiania z jednym ze stypendystów przez pięć minut. Efektem był wzrost udzielanego wsparcia w kolejnym miesiącu o 400%. Co ciekawe, przed przeprowadzeniem interwencji, Grant zaprosił ponad tysiąc osób na stanowiskach kierowniczych do zgłaszania propozycji, które mogłyby służyć lepszej motywacji pracowników call center. Większość kierowników od razu założyła, że pracownicy są najbardziej zainteresowani osobistymi korzyściami. Zaproponowano zatem, takie metody jak: podwyżki, awanse, premie i pochwały, dłuższe przerwy w pracy i darmowy catering, czyli wszystkie te działania, które były już dotychczas stosowane, ale nie przynosiły istotnych zmian. Zaledwie mniej niż 1% menedżerów zaproponował, aby przedstawić pracownikom, jakie korzyści z ich pracy odnoszą beneficjenci (Grant, 2011, 98).

Kolejne badania wykazały, że kontakt pracownik – beneficjent nie musi być bezpośredni, aby nastąpiły zmiany w jakości wykonywanej pracy. Gdy lekarzom opisującym wyniki badań przypięto zdjęcia pacjenta do wyników RTG, dokładność diagnozy wzrosła aż o 46%. Ostatni z eksperymentów bezpośrednio dotyczył poczucia sensu pracy. Badaną grupą byli ratownicy wodni. Okazało się, że istotna pozytywna zmiana w odczuwaniu sensu pracy wśród ratowników wodnych, nastąpiła po lekturze gazety, w której jeden z uratowanych podziękował za pomoc. Efekt wystąpił pomimo tego, że podziękowania dotyczyły zupełnie

innych ratowników niż grupa poddana badaniu. Jak widać podkreślenie związku pracy z realną korzyścią, jaką odnoszą z niej inni ludzie, czy to przez kontakt telefoniczny z beneficjentem, widok jego zdjęcia lub wyrażone pisemnie podziękowania, to potężne narzędzie, które nie tylko buduje poczucie sensu pracy, lecz również prowadzi do wymiernej poprawy jakości pracy.

2.5. Praca oparta na sensie – organizacje turkusowe

Prowadząc rozważania na temat sensu pracy, nie sposób nie wspomnieć o organizacjach turkusowych. Jest to całościowa koncepcja kształtowania wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji w taki sposób, aby pracownicy odczuwali głęboki sens swojej aktywności. Z tego względu, odwołując się do przedstawionej powyżej koncepcji Ashforth i Pratta (2003), można ten nurt zaliczyć do praktyk organizacyjnych wspierających odczuwanie sensu pracy. Najbardziej znanym propagatorem turkusowego podejścia jest Frederic Laloux autor książki pt. *Pracować inaczej* (2016). W turkusowej strategii zarządzania nie występują stanowiska kierownicze. Wszyscy pracownicy są równi, bez względu na doświadczenie, staż pracy oraz sprawowane funkcje, a działalność firmy opiera się na wzajemnej pomocy, zaufaniu i współpracy. Podstawą jest zespołowość i wspólne dążenie do celu. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie może wziąć na siebie każda osoba w zespole, jednakże przed ich podjęciem ma obowiązek konsultować je z ekspertami mającymi w danej dziedzinie wiedzę i doświadczenie oraz osobami, których dany temat dotyczy bezpośrednio. Po zasięgnięciu opinii podejmuje ostateczną decyzję, biorąc za nią pełną odpowiedzialność. Dzięki temu możliwe jest wprowadzenie w działalności firmy nowych pomysłów i usprawnień oraz wykorzystywanie mocnych stron i talentów pracowników, co generuje większą efektywność, a tym samym zwiększa zyski firmy.

Cztery filary turkusowej organizacji (Laloux, 2016):

- **samoorganizacja** (ang. *self-management*), czyli zdolność członków zespołu do samozarządzania, brania na siebie odpowiedzialności i elastycznego dostosowywania się do bieżących wyzwań; organizacje turkusowe przyznają swoim członkom wiele autonomii i wolności w podejmowaniu decyzji, wyborze zadań i sposobie wykonywania pracy;
- **pełnia** (ang. *wholeness*) to poczucie, że można być sobą w pracy, być akceptowanym takim, jakim się jest, nie ma potrzeby rozdzielania życia zawodowego i prywatnego; wartości realizowane w pracy i w życiu osobistym są spójne;

- **cel ewolucyjny** (ang. *evolutionary purpose*) – najważniejszą wartością z perspektywy organizacji jest realizacja misji i wizji firmy sformułowanych w duchu społecznej odpowiedzialności (a nie np. osiągnięcie odpowiedniego udziału w rynku lub maksymalizacja zysku); firma jest postrzegana jako żyjący i zmieniający się organizm, który ma cel życiowy, a członkowie zespołu pomagają go każdego dnia realizować;
- **transparentność** (ang. *transparency*) to dzielenie się ważnymi i strategicznymi informacjami ze wszystkimi osobami w firmie (m.in. w zakresie finansowym i biznesowym).

Dla wielu zasady organizacji turkusowych brzmią jak pociągający, ale utopijny manifest, dlatego tym ciekawsze jest przyjrzenie się przykładom takich firm w Polsce. Interesującą egzemplifikacją wcielania w życie zasad turkusowej organizacji jest firma Marco założona w 2000 roku przez jej obecnego prezesa Marka Ślibodę (Blikle, 2017). Początkowo firma składała się z czterech osób, dziś zatrudnia ponad 80 i ma oddziały handlowe w Brnie (Czechy), w Sofii (Bułgaria) oraz oddział produkcyjny w Toruniu i magazyn w Usti (Czechy). Jest to firma bez struktur kierowniczych, która jako swój cel główny postawiła następujące zadanie: zmienić świat na lepsze poprzez produkty i usługi oraz działalność społeczną na rzecz lokalnej wspólnoty. Zasadą w firmie są też godziwe zarobki. Prezes przyznaje, że gdyby stawki w jego firmie były takie, jak przeciętnie stosowane w branży, mógłby zwiększyć zatrudnienie do 200 osób, ale to nie należy do celów firmy (2). W Marco wychodzi się z założenia, że kompetencje zawodowe zawsze da się uzupełnić, ale zmiana systemu wartości może być niewykonalna, dlatego z każdym kandydatem do pracy prowadzona jest wielogodzinna rozmowa na temat wartości. W Marco nie ma premii za wyniki w pracy. Tym, co ludzi motywuje, jest poczucie, że realizują najważniejszy cel firmy – zmieniają świat na lepsze. Co roku pracownicy angażują się w przynajmniej dwie akcje charytatywne. Równościowe podejście do pracowników manifestuje się również w dostępie do różnego rodzaju benefitów. Na firmowym parkingu stoi luksusowy mercedes do dyspozycji każdego pracownika, który np. może nim jechać do klienta. Jest również możliwość wypożyczenia go na weekendową wycieczkę z rodziną. Marek Śliboda od lat prowadzi autorską Akademię, w ramach której przekazuje innym wartości firmy, zaraża ludzi pasją oraz buduje odpowiedzialne postawy w myśl zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Tak opisuje swoje podejście do zarządzania ludźmi (2, wywiad opublikowany 6.05.2016 przez Gazetę Wyborczą):

Kiedy rozmawiam z ludźmi, zaczynam podświadomie budować sobie ich portret psychologiczny i staram się dostrzec ich potencjał. Tak trafił do nas Danny z Bułgarii, który był boyem hotelowym. Poznaliśmy go w czasie jednego z wyjazdów

do naszego bułgarskiego klienta. Od razu zwrócił moją uwagę. Widział, że jesteśmy zagubieni, i zaoferował nam pomoc, nie wyciągając ręki po napiwek. Zrobił na mnie duże wrażenie, więc zaproponowałem mu, żeby z nami pracował i zajął się obsługą bułgarskiego rynku. Inny przykład to Renia, która była zakonnicą. Jest odpowiedzialna m.in. za prowadzenie najbardziej miękkich rozmów z ludźmi, podczas których pyta, co im się w firmie nie podoba. To bardzo ważny instrument, który pozwala nam się zmieniać. Renia robi to perfekcyjnie, ponieważ potrafi słuchać, pytać i wyciąga czasami zaskakujące wnioski. Jest też Kuba, który wcześniej pracował w kopalni, a u nas jest pilotem i asystentem zarządu.(...). Wszyscy ci ludzie trafili do nas w podobny sposób. My tym swoim kaznodziejstwem po prostu ich przyciągnęliśmy. Nasze działania powodują, że odpowiedni ludzie aktywują się sami i chcą u nas pracować.

Powyższa wypowiedź pokazuje, jak istotnym elementem przenikającym wszystkie aspekty działalności firmy są wartości i zgodność wartości pracownika i firmy. W ten sposób od momentu rozpoczęcia pracy w firmie zapewnione jest poczucie jej sensowności poprzez klarowny zestaw wartości i szereg działań, w jaki pracownik je realizuje. W analizie funkcjonowania zasad turkusowej organizacji w polskim środowisku biznesowym Tabaszewska-Zajbert i Sokołowska-Durkalec (2019) badały gotowość ludzi aktywnych zawodowo do przyjęcia reguł postępowania charakterystycznych dla organizacji turkusowych. Wyniki wskazały na wiele barier, które utrudniają innym organizacjom podążanie ścieżką Marco. Do podstawowych barier zaliczono przede wszystkim niski poziom zaufania społecznego wraz z nieakceptowaną otwartością w wyrażaniu emocji, wadliwy system edukacyjny oraz bariery związane z kulturą organizacyjną. Jak widać, są to przeszkody dość różnorodne i wymagające długotrwałej pracy na wielu płaszczyznach.

2.6. Samodzielne kształtowanie poczucia sensu przez pracownika – praca jako przepływ

Praca w organizacji turkusowej, takiej jak opisana powyżej firma Marco, wydaje się propozycją dla osób, które preferują opcję niejako *all inclusive* – czyli pracę w dokładnie zaprojektowanej organizacji pod względem wartości. Praca ta może być idealnym zajęciem pod warunkiem, że pracownik będzie realizował cały pakiet oczekiwań organizacji zarówno pod względem aktywności w pracy, jak i poza pracą (akcje charytatywne).

Zdecydowanie inne podejście proponuje Michały Csikszentmihály (2005). Jest ono bardzo indywidualistyczne i ukazuje możliwość odczuwania silnej

identyfikacji, zaangażowania i poczucia istotności swojej pracy niemalże niezależnie od warunków, które stwarza organizacja. Tradycyjne ścieżki kariery szybko odchodzą w przeszłość (Pawłowska, 2017), ludzie coraz częściej oczekują od swojej pracy wartości wykraczających ponad nagrody i awanse finansowe. Grant (2007) powołując się dane amerykańskiego Urzędu Pracy wskazywał, że przeciętny Amerykanin zmienia pracę dziesięć razy między 18. a 42. rokiem życia. Dane otrzymane z tego samego źródła za rok 2018 wskazują, że przeciętna liczba zmian pracy w ciągu życia wynosi dwanaście (3). W badaniach CBOS za rok 2018 ujawniono rosnącą tendencję do zmiany pracy wśród Polaków w stosunku do ubiegłych lat (Boguszewski, 2018). W badaniach przeprowadzonych na polskich pracownikach w 2019 roku przez międzynarodowy portal poszukiwania pracy taliknme.pl (4, 5) wykazano, że zarobki wcale nie są najistotniejszym czynnikiem decydującym o zmianie pracy. Okazało się, że aż 76% przedstawicieli pokolenia urodzonego w latach 80. i 90. na pierwszym miejscu stawia doskonalenie swoich umiejętności, co utożsamia z udaną karierą. Istotną rolę odgrywają także możliwość samorealizacji i poczucie spełnienia zawodowego (72%), jak również satysfakcja i zadowolenie z wykonywania pracy (67%). Niespełnienie tych wymagań prowadzi do szybkiego zniechęcenia i wpływa na decyzję o szukaniu nowej, lepszej pracy.

Poczucie samorealizacji i spełnienia w pracy jest centralnym aspektem koncepcji **przepływu** (ang. *flow*) stworzonej i rozpropagowanej przez Michały Csikszentmihály'ego w książce *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia* (2005). Autor zebrał wyniki wieloletnich, międzynarodowych badań dotyczących doświadczania szczęścia, radości i dobrostanu. Wyniki badań wskazywały, że stan maksymalnego szczęścia jest niezależny od czynników zewnętrznych. Ludzie są najbardziej szczęśliwi w momentach pełnej koncentracji na realizacji wartościowego celu, który wymaga od nich zaangażowania wszystkich sił intelektualnych bądź/i fizycznych. Tak można opisać ten stan (Csikszentmihály, 2005, s. 16):

(...)Wszyscy przeżywamy takie chwile, w których – zamiast ulegać anonimowym siłom – czujemy, że kontrolujemy nasze działania, że jesteśmy panami swego losu. W tych rzadkich momentach odczuwamy uniesienie, głębokie zadowolenie, które przechowujemy w sobie przez długi czas i które w naszej pamięci staje się miarą tego, jakie powinno być nasze życie.

O ile doświadczenie przepływu nie ogranicza się tylko do kontekstu pracy, o tyle wyniki badań (Csikszentmihály, 2005) ukazały, że w pracy najłatwiej jest je osiągnąć. Paradoksalnie wolny czas nie zapewnia poczucia szczęścia, dlatego że ludzie nie inwestują energii w prawdziwe wyzwania. Przepływ związany jest z realizacją celów, aktywnością, koncentracją i pełnym wykorzystaniem swo-

ich umiejętności. Potwierdzają to sytuacje, w których stawiamy czoła wyzwaniom, wówczas stajemy się szczęśliwsi, twórczy i usatysfakcjonowani. Wyniki badań zaskoczyły samych autorów, ponieważ nie spodziewali się, że istnieje taka dysproporcja w doświadczaniu przepływu pomiędzy czasem wolnym a pracą. To praca właśnie okazała się być głównym źródłem doświadczeń optymalnych (Csikszentmihaly, 2005, s. 277), choć z definicji przepływ jest doświadczeniem wyjątkowym, bo przecież nie codziennie możemy osiągać w pracy stan *kiedy ciało lub umysł napięte są do ostatecznych granic, w dobrowolnym wysiłku, by wykonać coś trudnego i wartościowego* (s. 17). Wyniki badań wykazały, że około 50% czasu przeznaczonego na wykonywanie pracy dostarcza doświadczenia przepływu, czyli sytuacji, kiedy pracownicy czują się *silni, twórczy, aktywni, skoncentrowani i zmotywowani* (s. 277). W tym miejscu należy podkreślić istotne rozróżnienie, jakiego dokonano w badaniach: *czas wykonywania pracy* nie jest tożsamy z czasem pracy. Analizowano jedynie te momenty podczas dnia pracy, które badani naprawdę poświęcali na wykonywanie zadań. Wykazano również, że wielu badanych pracowników doświadczało apatii w czasie pracy. Nie wynika to jednak ze zmęczenia fizycznego ani umysłowego, a jest efektem angażowania się w działania i cele sprzeczne z preferencjami aktora społecznego. Doświadczanie apatii i nudy w czasie pracy prowadzi do szeregu negatywnych konsekwencji, takich jak niska satysfakcja z pracy, nadużywanie substancji psychoaktywnych, poczucie nadmiernego stresu (Harju, Hakanen i Shaufeli, 2016).

Odczucie nudy oraz efektywne wykonywanie działań w pracy, zgodnie z I prawem Yerkesa-Dodsona, zależy od indywidualnego zapotrzebowania na stymulację (Wieczorkowska i Sieradzka, 2018). Ludzie różnią się preferowanym poziomem pobudzenia. Wieczorkowska i Sieradzka (2018) wskazują na rolę cech temperamentu w identyfikowaniu optymalnego poziomu pobudzenia. Osoby wysoko reaktywne mają inny poziom aktywacji organizmu, przy którym osiągają wysoki poziom wykonywania zadań w pracy w porównaniu z pracownikami nisko reaktywnymi. Oznacza to, że pracownicy o silnej potrzebie stymulacji (czyli nisko reaktywni) potrzebują bardziej intensywnych i zmiennych bodźców zewnętrznych, aby utrzymać stan dobrostanu psychicznego w pracy w stosunku do osób wysoko reaktywnych. Reaktywność, jako jedna z cech temperamentu, jest właściwością wrodzoną. Ponadto każdy człowiek może znajdować się w innym punkcie kontinuum wyznaczonym przez bieguny: wysoka reaktywność – niska reaktywność. Płyne stąd wniosek, który można przełożyć także na doświadczenie przepływu w pracy: to często przywoływane przez Csikszentmihaly'ego (2005) poczucie silnej koncentracji wysiłku i napięcia towarzyszącego doświadczeniu optymalnemu, jest stanem subiektywnym i może przybierać bardzo różną intensywność oraz formę w zależności od indywidualnych cech osoby,

która doświadcza tych stanów. Zakładając, że jednym z istotnych warunków stanu przepływu jest osiągnięcie właściwego poziomu pobudzenia, warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną różnicę pomiędzy osobami wysoko i nisko reaktywnymi. Osoby nisko reaktywne mają szerszy zakres preferowanego pobudzenia, przy którym osiągają najwyższy poziom efektywności wykonywania zadań (Wieczorkowska, Sieradzka, 2018, 172). Uwzględniając tę prawidłowość w koncepcji *przepływu* można podejrzewać, że z tego względu osoby nisko reaktywne mogą łatwiej osiągać stan przepływu niż osoby wysoko reaktywne.

2.7. Nadawanie sensu według Karla Weicka – *sensmaking*

Jeden z nurtów refleksji nad pojęciem sensu w kontekście aktywności zawodowej zapoczątkował na początku lat 70. XX wieku Karl Weick, tworząc koncepcję nadawania sensu (ang. *sensmaking*), (Weick, 2010). Nadawanie sensu, według Karla Weicka, to proces społecznej konstrukcji, który dzieje się nieustannie. Zachodzi on najintensywniej, gdy istnieją rozbieżne przesłanki dotyczące aktywności jednostek i obejmuje tworzenie wiarygodnych narracji na temat przeszłych i obecnych działań, które zracjonalizują i nadadzą znaczenie temu, co robią ludzie (Maitlis, Sonenshein, 2010). Nadawanie sensu to proces, w którym aktorzy konstruują społecznie uzgodniony obraz, aby uporządkować obraz rzeczywistości. Jest to proces selekcji elementów rzeczywistości w taki sposób, aby osiągnąć spójną i akceptowalną narrację na jej temat. Mechanizmem spustowym, który uruchamia proces nadawania sensu, jest jakieś zakłócenie w dotychczasowej aktywności aktora. Tym zakłóceniem może być zmiana organizacyjna bądź kryzys (Weick, 2010). Jest to sytuacja, w której dotychczasowe definicje rzeczywistości zostają podane w wątpliwość, dochodzi do stanu dezorientacji i niepewności. Weick definiując proces nadawania sensu, posługuje się pojęciem **ustanawiania** (ang. *enactment*), **selekcji** (ang. *selection*) i **utrzymania** (ang. *retention*), (Czarniawska, 1997).

Ustanawianie to proces kreowania pojęć i znaczeń w obrębie danego obszaru rzeczywistości, np. organizacji. Proces ustanawiania trwa nieustannie, a nasila się w momencie, gdy sygnały z otoczenia (ang. *cues*) stają się niespójne. Aktorzy społeczni, poprzez proces ustanawiania, konstruują sens i opisują rzeczywistość, a następnie utożsamiają się ze stworzoną przez siebie narracją i zgodnie z nią zachowują się. Ustanawianie nie mogłoby się zdarzyć bez procesu selekcji. Jest to posługiwanie się schematami poznawczymi wynikającymi z przeszłych doświadczeń, aby stworzyć porządek wśród chaosu bodźców i informacji. Subiektywną decyzją jest, które aspekty rzeczywistości staną się

kanwą dla tworzonego konstruktów, a które zostaną pominięte. Gdy jednostce uda się wykreować spójną narrację na temat rzeczywistości, jej wysiłek jest następnie nakierowany na utrzymanie tego obrazu, aby nie utracić korzyści psychicznej, jaką jest redukcja niepewności i niejednoznaczności (Weick, 1995).

Kayes (2004) porusza interesujące zagadnienie konsekwencji zjawiska nadawania sensu, jakim jest osłabienie percepcji informacji, czyli tworzenie zniekształcenia poznawczego. Jako przykład podaje wyprawy himalaistów. Sukces ekspedycji zależy od ich adekwatnej percepcji otoczenia, w tym warunków pogodowych. Tworzenie przedwczesnej pozytywnej narracji na temat warunków pogodowych i planów zdobycia szczytu, przyczyniło się do tragicznych finałów wypraw w Himalaje. Kayes (2004) zwraca uwagę, że poprzez nadanie sensu, czyli stworzenie wspólnie zaakceptowanej, pozytywnej narracji na temat szans powodzenia ataku szczytowego, wspinacze stali się mniej wrażliwi na sygnały z zewnątrz świadczące o zagrożeniu. Jest to zjawisko zbliżone do syndromu grupowego myślenia (ang. *groupthink*). Irving Janis (1982, za Wojciszke, 2006, 402) określił je jako nieuświadomioną tendencję grupy do podejmowania nieoptymalnych decyzji poprzez eliminację informacji niezgodnych z punktem widzenia przywódców. Kayes (2004) wskazał jednak na zjawisko znacznie subtelniejsze, gdy samo sformułowanie sądu na temat rzeczywistości staje się kotwicą utrudniającą elastyczne reagowanie na zmiany otoczenia. Podobną sytuację, w latach 60., opisał Frederick Perls (2021), twórca psychologicznego podejścia Gestalt. Wykazał on, że ludzie, którzy nieustannie interpretują otaczającą ich rzeczywistość, dokonują subiektywnej selekcji bodźców z otoczenia, wyodrębniając z niego stworzone przez siebie całości określone jako *figura*, podczas gdy pozostałe elementy rzeczywistości stają się *tłem*. W ten sposób jednostka, często nieświadomie, podejmuje decyzję, co będzie określać jako centralny element w obszarze postrzegania, a które elementy są mniej istotne i znajdują się na dalszym planie. Jest to działanie podyktowane szeroko rozumianą korzyścią psychiczną, jaką odnosi osoba z konstruowania całości w swoim świecie wewnętrznym i otoczeniu.

K. Weick poświęcił wiele uwagi analizie nadawania sensu w sytuacjach kryzysowych (np. Weick, 1999) wówczas, gdy dotychczasowe narracje na temat rzeczywistości stają się niewystarczające. Bardzo istotnym elementem koncepcji nadawania sensu według Weicka jest służebny charakter tego procesu wobec potrzeby spójności i ucieczki od niepewności (Karl Weick, 1995, 66–67, tłum. własne):

Jeśli dokładność jest dobra, ale nie jest konieczna w nadawaniu sensu, to co jest konieczne? Odpowiedź to: coś, co zachowuje wiarygodność i spójność, coś, co jest rozsądne i zapadające w pamięć, coś, co ucieleśnia przeszłe doświadczenia

i oczekiwania, coś, co współgra z innymi ludźmi, coś, co można skonstruować retrospektywnie, ale może być również wykorzystane w przyszłości, coś, co pozwala na uatrakcyjnienie obrazu obecnych dziwactw, coś, co fajnie jest kontrastować. Krótko mówiąc, w nadawaniu sensu niezbędna jest dobra historia.

Charakterystyczne dla koncepcji Karla Weicka jest ukazanie, że proces nadawania sensu może być zafałszowaniem rzeczywistości na potrzeby wewnętrznego komfortu jednostki. *Dobra historia* tworzona na temat rzeczywistości powinna być akceptowalna, wewnętrznie spójna i wiązać w logiczną całość przeszłe doświadczenia jednostki, ale nie musi być trafna. Jest to refleksja, która nieczęsto pojawia się w kontekście teorii dotyczących budowania poczucia sensu. Nie jest to jednak odosobnione postrzeganie mechanizmów ludzkiej psychiki. Narzuca się tu porównanie zarówno do błędów poznawczych omawianych w psychologii społecznej (Wojciszke, 2006), jak i mechanizmów obronnych ego wskazywanych przez psychoanalizę (Freud, 1997). Na gruncie nauk o zarządzaniu praktyczne skutki tworzenia błędnych, choć wygodnych narracji na temat rzeczywistości, podjął np. Sydney Finkelstein (2003) w książce: *Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes*. Analizując koncepcję tworzenia sensu Weicka w takim kontekście, uwidaczniają się te jej aspekty, które plasują ją na odległym miejscu na liście praktycznych narzędzi do wspierania budowy sensu w pracy. Jest to raczej trafny zestaw ostrzeżeń przed niebezpieczeństwami nadmiernych uproszczeń i życzeniowego podejścia do budowania poczucia sensu w kontekście zawodowym.

2.8. Zawód, kariera czy powołanie? – różne rodzaje orientacji zawodowych

Przechodząc do indywidualnych działań pracownika, skupionych na nadawaniu sensu, warto zarysować podstawowe różnice, jakie występują pomiędzy ludźmi ze względu na sposób rozumienia roli pracy w ich życiu. Ludzie często poszukują zawodów, które zapewnią spełnienie podstawowych wartości osobistych, znaczenia i celu (Wrzesniewski i in. 2003) oraz możliwości pomagania innym (Grant, 2007). Oznacza to, że ludzie w różnych kontekstach zawodowych nie tylko szukają pracy, lecz również powołania lub kariery (Bellah i in. 1985, za Berg, Johnson, Grant, 2010; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, i Schwartz, 1997; Wrzesniewski, 2003).

Socjologowie Bellah i in. (1985, za Berg, Johnson i Grant, 2010) pierwsi zastosowali określenie *powołanie* oraz *praca* i *kariera*, aby opisać trzy różne orientacje, jakie Amerykanie mają wobec swojej pracy. Osoby zorientowane na

pracę postrzegają ją przede wszystkim jako środek do osiągnięcia określonego celu. Zwykle pracują, aby zapewnić utrzymanie sobie i rodzinie oraz zmaksymalizować swój wolny czas. Ci, którzy postrzegają swoją pracę jako karierę, wychodzą z założenia, że jest ona przede wszystkim drogą do osiągnięć i prestiżu. Głównie motywują ich wyzwania w pracy i możliwości podwyższenia swojego statusu poprzez awansowanie w hierarchii społecznej lub organizacyjnej. Osoby zorientowane na pracę i na karierę, postrzegają pracę jako oddzielną część życia. Ich tożsamość zwykle nie pokrywa się w pełni z aktywnością zawodową. Kiedy jednak osoby mają określone powołanie, ich tożsamość i profesja są ze sobą nierozdzielnie powiązane. Ta conceptualizacja została następnie rozwinięta przez Amy Wrzesniewski wraz z zespołem (1997) w projekcie badawczym dotyczącym poczucia sensu w pracy i podejścia do pracy.

Wieloletnie badania jakościowe i ilościowe, na dużych i zróżnicowanych próbach respondentów, ujawniły, że można wskazać prawidłowości w podejściu do pracy zbliżone do conceptualizacji Bellaha i współpracowników (Berg, Johnson, Grant, 2010), czyli wskazać trzy typy podejścia do pracy. W celu udokumentowania empirycznego trzech kategorii podejść do pracy opracowano miary orientacji na pracę (w literaturze polskiej można znaleźć też tłumaczenie: orientacja na zajęcie – por. Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2019), nakierowanej na karierę i powołaniowej. Przebadano także osoby wykonujące różne zawody w celu zbadania korelatów posiadania każdej orientacji (Wrzesniewski i in. 1997). Co ciekawe okazało się, że kategorie: zawód, kariera, powołanie występują we wszystkich grupach zawodowych, niezależnie czy są to duchowni, czy programiści (Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2019). Ponadto reprezentanci różnych zawodów byli dość równomiernie rozłożeni na trzy kategorie orientacji zawodowych. Warto zaznaczyć, że posiadanie orientacji powołaniowej wiązało się z kilkoma korzyściami dla pracownika, nieobserwowanymi przy pozostałych orientacjach, takimi jak wyższa satysfakcja z życia, lepsze zdrowie oraz mniejsza absencja. Poniżej przedstawione są charakterystyki każdej z trzech wymienionych orientacji (Wrzesniewski i in., 1997).

1. **Orientacja powołaniowa** (ang. *calling orientation*) – osoby o orientacji powołaniowej nadają swojej pracy znaczenie osobiste i społeczne. Postrzegają ją jako przyjemną samą w sobie oraz czują, że poprzez nią wnoszą cenny wkład do społeczeństwa. Dla osób charakteryzujących się tą orientacją praca jest nieodłącznym i jednym z najważniejszych elementów ich życia. Bardzo się cieszą, że są w swoim zawodzie, ponieważ to, co robią, jest istotną częścią tego, kim są. Typową cechą ludzi o orientacji powołaniowej jest to, że jedną z pierwszych rzeczy, o których mówią, gdy się przedstawiają, jest ich zawód. Często zabierają ze sobą pracę do domu i na wakacje. Dodat-

kowo większość ich znajomych pochodzi z miejsc pracy, często należą do kilku organizacji i klubów związanych z ich pracą. Czują się dobrze ze swoją pracą, ponieważ kochają ją i myślą, że dzięki niej świat staje się lepszym miejscem. Zachęcaliby swoich przyjaciół i dzieci do podjęcia takiej pracy. Osoby o takim stosunku do pracy czułyby się źle, gdyby zostały zmuszone do zaprzestania pracy, dlatego nie czekają zbyt długo na emeryturę. Podsumowując, orientacja powołaniowa oznacza, że osoba: czuje wewnętrzny pociąg i naturalną skłonność do wykonywania określonego zawodu, spodziewa się, że będzie to aktywność naturalnie przyjemna i znacząca oraz postrzega to jako centralny komponent swojej tożsamości (Berg, Grant i Johnson, 2010).

2. **Orientacja zawodowa** (ang. *job orientation*) – osoby reprezentujące ten rodzaj podejścia do pracy pracują przede wszystkim po to, aby zarabiać na utrzymanie. To, co określają jako *swoje życie*, realizują poza pracą i dążą do tego, aby maksymalizować swój czas wolny od pracy. Gdyby byli zabezpieczeni finansowo, nie kontynuowałiby swojej obecnej pracy, ale woleliby robić coś innego. Często chcą, aby czas w pracy upływał szybciej, odliczają dni do weekendów i wakacji. Gdyby ci ludzie przeżyli swoje życie na nowo, prawdopodobnie nie podjęliby tej samej pracy, ale staraliby się pokierować swoim życiem inaczej. Nie są to osoby, które będą zachęcać swoich przyjaciół i dzieci do podjęcia pracy w ich zawodzie. Osoby należące do tej kategorii bardzo chętnie przechodzą na emeryturę. Amy Wrzesniewski z zespołem (1997) definiuje tę grupę, jako *ludzi, którzy mają pracę* (ang. *people who have jobs*), ponieważ owo *posiadanie pracy* jako źródła utrzymania jest tu elementem kluczowym w ich podejściu do pracy.

3. **Orientacja na karierę** (ang. *career orientation*) – osoby należące do tej grupy generalnie lubią swoją pracę, ale nie chciałyby znaleźć się w tym samym miejscu za pięć lat. Swoją obecną pracę postrzegają jako szczybel w rozwoju zawodowym. Planują przejść na lepsze, wyższe stanowiska. Mają kilka celów na przyszłość związanych z pozycjami, które ostatecznie chcieliby zajmować. Dobrze czują się w sytuacji rywalizacji. Czasami ich praca wydaje się stratą czasu, ale wiedzą, że aby osiągnąć pożądane stanowiska, muszą mieć wystarczająco dobre osiągnięcia w obecnej sytuacji. Ludzie należący do tej grupy są bardzo zmotywowani, aby awansować. Dla nich awans oznacza uznanie ich dobrej pracy i jest oznaką sukcesu w rywalizacji ze współpracownikami.

Berg wraz z zespołem (2010) rozważania na temat różnych orientacji wobec pracy uczynił punktem wyjścia do refleksji nad rolą odczuwania powołania do określonej pracy oraz analizy sytuacji, gdy osoby minęły się ze swoim powołaniem (ang. *missed calling*) lub mają poczucie, że oprócz wykonywanej pracy spełniałyby się także w innej roli zawodowej (ang. *additional calling*). Jednak

rozdzielenie poszczególnych orientacji zawodowych jest też istotne z tego względu, że będzie podstawowym czynnikiem decydującym, jaki rodzaju sensu będzie oczekiwany od pracy, co w konsekwencji wpłynie na rodzaj działań podejmowanych w przypadku przekształcania pracy.

2.9. Jak budować sens pracy indywidualnie? – przekształcanie pracy

Przekształcanie pracy to koncepcja, która powstała w latach 90. XX wieku, zapoczątkowana przez dwie badaczki Amy Wrzesniewski i Jane Dutton. Przekształcanie pracy to odpowiedź na pytanie: *w jaki sposób pracownicy nadają sens swojej pracy?* *Job crafting* w literaturze polskiej bywa też określany jako *redefiniowanie pracy*, *psychologiczne projektowanie pracy* lub *usensownianie pracy* (Czerw, 2017, 53), a także *kształtowanie pracy* (Kasprzak, 2017). Oznacza wszelkie działania podejmowane przez pracownika prowadzące do tworzenia sensu i wartości swojej pracy (Czerw, 2017). Rewolucyjny wkład, jaki do obszaru nauki nad zarządzaniem ludźmi i ich dobrostanem zawodowym wniosła koncepcja przekształcania pracy, w dużej mierze dotyczy przesunięcia akcentów z organizacji na pracownika we wskazaniu podmiotu odpowiedzialnego za sens pracy. To pracownik jest kowalem swojego losu w pracy, ponieważ tylko on może podejmować działania, które nadadzą osobisty sens jego pracy. Koncepcja *job crafting*, uzupełniona o wyniki badań dotyczące orientacji wobec pracy (model Powołanie – Kariera – Praca), (Berg, Grant, Johnson, 2010), wyraźnie wskazuje, że to pracownik posiada większe możliwości dokonywania pożądanych zmian w sposobie wykonywania pracy, niż mogłaby mu to zapewnić organizacja. Dzieje się tak dlatego, że w zależności od prezentowanej orientacji zawodowej inne będą kierunki i sposoby nadawania sensu pracy. Dla osoby o orientacji na karierę odpowiednia będzie modyfikacja wykonywanych zadań w stronę bardziej prestiżowych i dających szanse na awans. Osoba o dominującej orientacji powołaniowej będzie czuła się spełniona, wykonując zadania zgodne ze swoją tożsamością, np. związane z niesieniem pomocy innym. Z kolei osoba o orientacji na pracę będzie dokonywać przekształceń w kierunku coraz lepiej płatnych zajęć.

Philipp W. Lichtenthaler i Andrea Fischbach (2019) w obszernej metaanalizie literatury dotyczącej przekształcania pracy wskazują na dwie dominujące konceptualizacje przekształcania pracy: **przekształcanie skoncentrowane na roli w organizacji** (ang. *role-based job crafting*), **przekształcanie skoncentrowane na zasobach** (ang. *resource-based job crafting*). Poniżej przedstawione są oba podejścia.

2.9.1. Przekształcanie pracy oparte na roli

Zgodnie z konceptualizacją **przekształcania pracy skoncentrowanego na roli w organizacji** pracownicy dokonują dwu typów interwencji, aby zwiększyć dopasowanie pracy (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton i Berg, 2013). Pierwszy typ działań dotyczy poszerzania lub zawężania granic zadań i ról zawodowych w taki sposób, aby odpowiadały ich preferencjom (np. zmiana rodzaju zadań zawodowych, modyfikacja wymagań dotyczących interakcji w pracy). Drugi rodzaj z podejmowanych interwencji związany jest ze zmianami w obrębie poznawczego postrzegania roli w pracy (np. zmiana poglądów na temat swojej pracy) umożliwiającymi osiągnięcie większej zgodności z wartościami, z którymi jednostka się identyfikuje. Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez Wrzesniewski i Dutton (2001) istnieją trzy obszary przekształcania pracy:

- **przekształcanie zdań** (ang. *task crafting*) – wszystkie działania, które dotyczą zmiany zakresu zadań oraz sposobu ich wykonywania; przykładem może być nauczyciel szkoły podstawowej, który zamiast zadawać uczniom do domu samodzielne nauczanie się zagrania utworu na flecie, spotyka się indywidualnie z każdym uczniem i pomaga mu w nauce grania;
- **przekształcanie relacji** (ang. *relational crafting*) – celem działań z tego obszaru jest modyfikowanie relacji w kierunku bardziej satysfakcjonujących; przykładem tego rodzaju przekształcania może być szukanie okazji do oferowania mentoringu mniej doświadczonym kolegom, po to, aby poczuć wartość swoich kompetencji;
- **przekształcanie poznawcze** (ang. *cognitive crafting*) – związane jest z wysiłkiem poznawczym nakierowanym na lepsze rozumienie swojej roli w organizacji; działania z tego obszaru dotyczą takiej modyfikacji w obrębie postrzegania swojej roli w organizacji, która umożliwi poczuć sprawczość i istotność własnego wpływu na innych ludzi, na cel całej organizacji, np. pracownik ochrony pracujący w korporacji może poczuć głębszy sens swojej pracy, jeśli uświadomi sobie, że stoi na straży bezpieczeństwa firmy i zatrudnionych w niej osób.

Amy Wrzesniewski wraz z zespołem niewątpliwie należy do pionierów badań nad redefiniowaniem pracy, którzy do rozważań nad pozytywnym funkcjonowaniem w pracy wprowadzili pojęcie *job crafting*. Co więcej, konsekwentny kierunek badań Amy Wrzesniewski z kolejnymi zespołami badawczymi (Wrzesniewski McCauley, Rozin i Schwartz, 1997; Wrzesniewski, Dutton, 2001, Wrzesniewski Dutton i Debebe 2003, Wrzesniewski LoBuglio, Dutton. i Berg 2013) jest zbieżny z centralnym tematem niniejszego rozdziału, czyli zagadnieniami sensu i wartości pracy. Badaczka stale zadaje pytania o subiektywnie

odczuwaną wartość i sens pracy oraz głosi wartość uzewnętrzniania tożsamości osoby w pracy. Podsumowując ponad dekadę badań nad przekształcaniem pracy, Wrzesniewski wraz z zespołem stwierdza (2013, s. 287, tłum. własne):

Pracownicy często mają głęboką potrzebę odnalezienia pozytywnego znaczenia ich pracy i zbudowania swojej pozytywnej tożsamości zawodowej, ale tradycyjne sposoby projektowania pracy oferują bardzo niewiele możliwości, aby zrealizować te wysoce zindywidualizowane i osobiste dążenia. Przekształcanie pracy sprawia, że opisy stanowisk przestają być niezmiennym zbiorem ograniczeń narzuconym przez przełożonych, ale stają się punktem wyjścia – częściowo „białą kartą” – od którego pracownik zaczyna modyfikować zakres swojej pracy w taki sposób, aby wzmacniać poczucie sensu i swoją tożsamość w pracy. Poprzez takie działanie pracownicy odchodzą od „dopasowanego do wszystkich” zakresu obowiązków do osobistego ustanowienia takiej pracy, która jest źródłem sensu i wyrażeniem swojej indywidualności, co prowadzi do psychicznego wzmocnienia i rozwoju pracownika.

W poniższej tabeli (tab. 3) zestawione są opisywane przez badaczy tego zjawiska motywacje skłaniające pracowników do dokonywania przekształcania pracy oraz skutki takich działań. Jak widać powody, dla których podejmowane jest przekształcanie pracy wykraczają ponad poszukiwanie sensu pracy i dotyczą, odwołując się do propozycji Agnieszki Czerw (2017), zarówno hedonistycznego, jak i eudajmonistycznego dobrostanu pracownika.

Tabela 3. Przyczyny i skutki dokonywania przekształcania pracy

Motywacje do przekształcania pracy	Skutki przekształcania pracy
1) potrzeba poczucia kontroli nad wykonywaną pracą	1) zmiana postrzegania znaczenia i sensu pracy i własnej tożsamości zawodowej
2) budowanie poczucia sensu pracy	2) pozytywne doświadczenia związane z osiągnięciami, odczuwaniem radości oraz poczuciem sensu pracy
3) pozytywny obraz siebie	3) rozwój kompetencji oraz rozwój osobisty
4) tworzenie wartościowych relacji z osobami, które korzystają z mojej pracy	4) rozwój umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy w przyszłości
5) realizacja pasji	
6) radzenie sobie z przeciwnościami w pracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Berg, Dutton i Wrzesniewski, 2008; Ghitulescu, 2006.

2.9.2. Przekształcanie pracy skoncentrowane na zasobach: model Wymagania – Zasoby

W nurcie, który Lichtenthaler i Fischbach (2019) określili jako przekształcanie pracy skoncentrowane na zasobach, punktem wyjścia jest dostrzeżenie zależności pomiędzy wymaganiami pracy a zasobami ułatwiającymi spełnianie tych wymagań. Sztandarowym przykładem należącym do tego nurtu jest **model Wymagania – Zasoby Pracy (Job Demands-Resources, JD-R)**, (Bakker

i Demerouti, 2007). Dobrostan pracownika jest tu zdefiniowany jako jakość relacji pomiędzy wymaganiami i zasobami pracy. Zgodnie z tym modelem pracownik osiąga dobrostan poprzez dopasowanie swoich potrzeb i możliwości do miejsca pracy, dokonując przekształceń w obrębie zasobów i wymagań pracy. Wymagania to wszystkie właściwości pracy, które prowadzą do stałego wysiłku i są kosztem dla pracownika. Do tej grupy należą wymagania psychologiczne, fizyczne, społeczne i organizacyjne. Pracownik jest wspierany w realizacji wymagań i spełnianiu celów zawodowych poprzez wykorzystanie zasobów pracy oraz zasobów osobistych (Van Wingerden, Derks i Bakker, 2017). Zmniejszają one negatywny wpływ wymagań oraz stymulują rozwój osobisty. W tabeli nr 4 ukazane są konsekwencje odczuwane przez pracownika w zależności od różnych relacji pomiędzy intensywnością wymagań a poziomem zasobów. Podobnie jak u Csikszentmihaly'ego (2005), gdy mówił o doświadczeniu przepływu, tak i tu podkreślona jest pozytywna rola wyzwań, które prowadzą do zaangażowania pracownika, pod tym wszakże warunkiem, że towarzyszy im odpowiednio wysoki poziom zasobów.

Tabela 4. Skutki dla pracownika relacji wymagania – zasoby

Wymagania	Zasoby	Konsekwencje dla pracownika
niskie	wysokie	nuda
wysokie	niskie	stres, w skrajnych wypadkach wypalenie zawodowe
wysokie	wysokie	zaangażowanie

Źródło: Puchalska-Kamińska i Łądko-Barańska, 2019.

Przykładami wymagań w modelu JD-R mogą być: duża presja w pracy, zadania wymagające wysokich kompetencji i emocjonalnie wymagające interakcje z klientami. Mimo tego, że wymagania dotyczące pracy nie są same w sobie zjawiskiem negatywnym, to mogą mieć negatywny wpływ, gdy ich spełnienie wymaga dużego wysiłku nadwyrężającego siły pracownika. Drugim elementem modelu są zasoby. Zasoby związane z pracą odnoszą się do fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, które spełniają przynajmniej jedną z poniższych cech (Bakker i Demerouti, 2007, s. 312):

- 1) wspierają osiąganie celów zawodowych;
- 2) zmniejszają zapotrzebowanie na pracę i związane z tym koszty fizjologiczne i psychologiczne;
- 3) stymulują rozwój osobisty i rozwój kompetencji pracownika.

Zważywszy na powyższe charakterystyki zasoby są nie tylko niezbędne, aby sprostać wymaganiom dotyczącym pracy, lecz również są ważne same w sobie (Bakker, Demerouti, 2014, s. 9). Zasobami są więc, np.: autonomia, rozwijające

zadania, dobra relacja ze współpracownikami, coaching ze strony przełożonego, szkolenia, dobra organizacja pracy (Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska, 2019). Warto zaznaczyć, że w modelu JD-R na szali równoważącej wymagania pracy umieszcza się również tzw. zasoby osobiste, takie jak optymizm, poczucie własnej skuteczności, wytrwałość. Podstawową kwestią dla dobrostanu zawodowego pracownika jest osiągnięcie odpowiedniej proporcji pomiędzy zasobami i wymaganiami. Zbyt duże wymagania przy zbyt małych zasobach prowadzą do nadmiernego obciążenia, stresu i eksploatacji pracownika. Sytuacja odwrotna także nie jest pożądana, ponieważ prowadzi do nudy i bezczynności. Zgodnie z modelem JD-R dopasowanie pracy powinno prowadzić do osiągnięcia stanu wysokich zasobów i wysokich wymagań. Badania z wykorzystaniem modelu JD-R pokazują, że pracownicy osiągają najwyższy poziom zaangażowania, satysfakcji z pracy i najwyższą wydajność w wymagających środowiskach pracy, które oferują wiele zasobów, np. rozwój kompetencji, wspierające relacje, sprawną organizację pracy. Takie środowiska pracy ułatwiają zaangażowanie w pracę i poczucie jej wartości. Oznacza to, że organizacje powinny oferować swoim pracownikom odpowiednie wyzwania zawodowe z równoczesnym dostępem do zasobów, takich jak udzielanie informacji zwrotnej, wsparcie społeczne i różnorodność zadań czy rozwój kompetencji (Bakker, Demerouti, 2014). Tims i Bakker (2010) proponują trzy grupy zachowań dotyczących przekształcania pracy. Są to:

- 1) zwiększanie zasobów pracy (np. prośby o wsparcie społeczne);
- 2) działania nakierowane na rozwój wymagań, które są wyzwaniem zawodowym (np. wybór pracy przy ambitnych, rozwojowych projektach);
- 3) zmniejszenie utrudnień w wymaganiach pracy (np. unikanie kontaktu z wymagającymi klientami).

Jako zaleta modelu JD-R podkreślana jest jego uniwersalność i praktyczność. Może być on stosowany dla dowolnej branży oraz stanowiska i jest użyteczny dla organizacji. Krytyczne spojrzenie na model ujawnia jednak i jego słabsze strony. Trudnością w stosowaniu modelu może być przede wszystkim jego wysoce subiektywny charakter, czyli niejednoznaczna definicja wymagań i zasobów. To co dla jednej osoby jest postrzegane jako wymaganie pracy, dla innej będzie czynnikiem obojętnym lub wręcz zasobem. Udowodnili to Bakker i Sanz-Vergel (2013), badając pielęgniarki. Część z osób badanych postrzegała trudne rozmowy z pacjentami i ich rodzinami jako wyzwanie i czynnik motywujący, a nie jako obciążenie i wymaganie pracy.

Podsumowanie technik przekształcania pracy wraz z przykładami konkretnych działań charakterystycznych zarówno dla podejścia skoncentrowanego na zasobach, jak i podejścia skoncentrowanego na roli w organizacji zostało

przedstawione w tabeli nr 5. Jest to lista, która może być przydatna jako inspiracja dla pracowników, którzy odczuwają dyskomfort pracy i chcą podjąć działania ukierunkowane na zwiększenie poczucia pracy i dobrostanu zawodowego. Można również potraktować ją jako wskazówkę dla pracodawców i przełożonych – gdy zauważą takie praktyki u pracowników, to mogą one być przejawem potrzeby nadania większego sensu ich pracy.

Tabela 5. Podsumowanie wyników badań dotyczących motywacji, technik i skutków przekształcania pracy

Stosowanie techniki przekształcania pracy	Przykłady działań
1. Dokonywanie przekształceń w obrębie ilości, rodzaju i charakteru zadań wykonywanych w pracy:	a) położenie akcentu na te zadania, które są związane z mocnymi stronami i zainteresowaniami pracownika b) branie na siebie dodatkowych zadań związanych z zainteresowaniami pracownika c) zmiana zadań w taki sposób, aby unikać sytuacji stresujących
2. Interakcje z innymi ludźmi:	a) budowanie wartościowych i wspierających relacji z innymi b) wzbogacanie pracy tak, aby przynosiła więcej korzyści beneficjentom c) korygowanie zachowań bądź doprowadzanie do zwalniania nieprzyjemnych współpracowników d) rezygnowanie z relacji tak, aby unikać osób, które są trudne i powodują stres u pracownika
3. Zmiana sposobu rozumienia swojej pracy (<i>cognitive perceptron</i>):	a) przeformułowywanie społecznego celu pracy tak, aby był on zgodny z zainteresowaniami i wartościami pracownika b) zmiana sposobu myślenia i przekonań na temat pracy, aby lepiej radzić sobie z trudnymi sytuacjami w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Berg i in., 2008; Ghitulescu, 2006.

Warto zaznaczyć, że model Zasoby – Wymagania (Tims i Bakker, 2010) spotkał się z większym zainteresowaniem badaczy niż podejście Wrzesniewski i Dutton (2001), jednak nie wynika to z istotnych różnic w treści obu podejść. Model JD-R jedynie w nieco inny sposób ujmuje te same aspekty, które proponuje podejście do przekształcania pracy oparte na roli. Większą popularność modelu JD-R można wyjaśnić jasnym schematem badawczym, jaki proponuje sam model, czyli badanie opozycyjnych aspektów pracy: wymagań i zasobów. Model Zasoby – Wymagania był weryfikowany empirycznie (np.: Schaufeli 2009, Halbesleben, 2010, Baka, 2013, Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015). Badania potwierdziły trafność założeń modelu. Gdy jako negatywny wskaźnik dobrostanu pracownika i jego poczucia sensu pracy mierzono

poziom wypalenia zawodowego, wykazano pozytywną korelację pomiędzy tym wypaleniem a wymaganiami pracy mierzonymi przeciążeniem obowiązkami, wymaganiami emocjonalnymi oraz nakładaniem się pracy i życia prywatnego. Odwrotną relację otrzymano natomiast, gdy badano związek wypalenia zawodowego, z takimi zasobami pracy jak: wsparcie społeczne, autonomia, szanse na naukę, informacje zwrotne (Schaufeli, Bakker i Van Rhenen, 2009). Wzrost zasobów pracy pozwala natomiast przewidywać wzrost zaangażowania w pracę. W metaanalizie, która ujmowała dużą liczbę badań prowadzonych w ramach teorii JD-R (Halbesleben 2010, za Bakker, Demerouti i Santz-Vergel, 2013), wskazano, iż zasoby w pracy, takie jak: wsparcie społeczne, autonomia, informacje zwrotne, pozytywny klimat organizacyjny, poczucie własnej skuteczności, istotnie i pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. W Polsce próbę empirycznej weryfikacji teorii JD-R podjął Baka (2018). Wśród badanych przez niego nauczycieli zasoby społeczne i osobiste osłabiały negatywne oddziaływanie wymagań pracy oraz pozytywnie łączyły się z miarami dobrostanu zawodowego.

Model JD-R zyskał zdecydowanie więcej uwagi ze strony badaczy niż koncepcja przekształcania opartego na roli autorstwa Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (2001), choć należy zaznaczyć, że nie są to modele konkurujące a uzupełniające się. Jako intrygującą ciekawostkę można wskazać, że jakkolwiek obszar przekształcania pracy w ciągu ostatnich dwudziestu lat spotyka się z coraz intensywniejszym zainteresowaniem badaczy, to jednak obie koncepcje redefiniowania pracy nie mogą wystarczająco wyjaśnić szkodliwych efektów przekształcania pracy. Oba podejścia do przekształcania pracy zakładają, że wszystkie rodzaje działań podejmowanych w celu przekształcania pracy są korzystne dla pracownika, intensyfikują motywację, wydajność i mają pozytywny wpływ na zdrowie pracownika (Lichtenthaler i Fischbach, 2019). Jednakże wyniki badań wskazują, że o ile przekształcanie pracy nakierowane na rozwój (m.in. poszukiwanie wyzwań w pracy oraz kierowanie się celami rozwojowymi w wyborze wykonywanych zadań) prowadzi do wzrostu wymienionych powyżej aspektów dobrostanu pracownika, o tyle przekształcanie związane z ograniczaniem zakresu pracy (ograniczanie utrudnień w pracy, ograniczanie trudnych zadań) nie jest związane z dobrostanem pracownika lub występuje wręcz korelacja negatywna (Demerouti, Bakker, i Halbesleben, 2015).

2.10. Podsumowanie

Niniejszy rozdział stanowi przegląd najważniejszych zagadnień związanych z problematyką sensu pracy. Zaprezentowano w nim przegląd wyników badań wskazujących na to, jak istotnym problemem jest poczucie sensu pracy dla współczesnych pracowników. W celu przybliżenia tematyki skupiono się na podejściach i koncepcjach związanych z sensem pracy, które oferują praktyczne wskazówki, jak dokonywać usensownienia pracy. Zostały one również zweryfikowane empirycznie. Szczególny nacisk położono na podejścia najnowsze, takie jak relacyjne projektowanie pracy, przekształcanie pracy skoncentrowane na roli w organizacji oraz model Wymagania – Zasoby.

Zamierzeniem autorki było zaoferować Czytelnikowi materiał, który będzie zarówno zaproszeniem do refleksji, jak i potencjalną inspiracją do wprowadzenia udoskonaleń w pracy własnej lub swoich pracowników.

Bibliografia

- Baka, Ł. (2018). Mechanizmy kształtowania się zdolności do pracy w świetle modelu wymagań w pracy – zasoby. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 24(3), 481–490. <http://doi.org/10.14691/CPPJ.24.3.481>.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands – Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Pobrano z: <https://pdfs.semanticscholar.org/535b/dddb991b5ebe252e4030fd4c02c2368e9f14.pdf>.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. W: P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide* (s. 1–28). New York: John Wiley & Sons. <http://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>. Pozyskano z: https://www.isonderhoud.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_344.pdf (10.01.2020).
- Bakker, A.B. i Santz-Vergel, A.I. (2013). Weekly work engagement and flourishing. The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 12(3), 387–401. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. i Wrześniewski, A. (2008). *What is Job crafting and why does it matter?* Pozyskano z: https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter.
- Berg, J.M., Grant, A.M., Johnson, M. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
- Boguszewski, L. (2018). Ocena sytuacji na runku pracy i poczucie zagrożenia bezrobociem. *Komunikat z badań*, 42, 1–13, Warszawa: CBOS. Pozyskano z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_042_18.PDF (10.01.2020).

- Brzyski, B. (2020). A może rzucić to wszystko i zostać śmieciarzem?. *Pressja, Katolickie państwo dobrobytu*, 1(7), 83–90. Pozyskano z: <https://klubjagiellonski.pl/wp-content/uploads/2020/07/numer-1.pdf> (7. 01.2020).
- Crew, A. (2015). Well-being at work – the essence, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 7–110.
- Csikszentmihaly, M. (2005). *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia*. Taszów: Biblioteka Moderatora.
- Czarniawska, B. (1997). Sensemaking in organizations: by Karl E. Weick (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995). *Scandinavian Journal of Management* 13(1), 113–116. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3).
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., i Halbesleben, J.R.B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>.
- Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Fischbach, A. i Lichtenhaler, P.W. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>.
- Fletcher, L. i Schofield, K. (2019). Facilitating meaningfulness in the workplace: a field intervention study. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1624590>.
- Gallup Inc. (2017). State of the workplace. Pozyskano z: <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Niepublikowany manuskrypt.
- Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.2307/20159308>.
- Grant, A. (2011). How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can. *Harvard Business Review*, 6, 96–103.
- Groeber, D. (2013). *On the phenomenon of bullshit jobs: work rank*. Pozyskano z: <https://www.strike.coop/bullshit-jobs> (14.01.2020).
- Hackman, J.R. i Oldham, G.R. (1978). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Harju, L.K., Hakanen, J.J. i Shaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>.
- Hauk, M. (2020) *Projektowanie pracy a zadowolenie z pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> pobrano: 16.01.2020.
- <https://biznes.interia.pl/praca/news-jak-czesto-i-dlaczego-polacy-zmieniaja-prace,nId,3208421>, pobrano: 1.02.2020.
- <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35055,20022807,marco-z-gliwic-to-firma-marzen-jej-szef-lubi-prawdziwie.html?disableRedirects=true>, pobrano: 15.01.2020.

- <https://www.een.org.pl/component/content/article/57779:polacy-coraz-chetniej-zmieniaja-prace>, pobrano:5.02.2020.
- <https://www.statista.com/statistics/862572/us-employment-market-individuals-changing-jobs-every-one-to-five-years/>, pobrano:10.02.2020.
- Kasprzak, E., Michalak, M. i Minda, M. (2017). Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia społeczna*, 12 (4/43) 459–475.
- Kayes, D.C. (2004). The 1996 Mount Everest climbing disaster: the breakdown of learning in teams. *Human Relations*, 57, 1263–84.
- Krysiński, D. (2020). *Raport z badania. Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*. Instytut badawczy IPC. Pozyskano z: http://www.dwup.pl/asset/images/files/Raport_20201016.pdf (20.01.2020).
- Kulikowski, K. (2015). Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii zasobów i wymagań pracy. *Nauki o zarządzaniu*, 3(24), 80–90. <https://doi.org/10.15611/noz.2015.3.07>.
- Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio Emka.
- Lepisto, D. i Pratt, M. (2016). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>.
- Maitlis, S. i Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 32–43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>.
- Mazerant, A. i Brach, B. (2018). *W poszukiwaniu sensu pracy – raport z badań*. Pobrano z: http://brightlight.how/wp-content/uploads/2018/10/W-Poszukiwaniu-Sensu-Pracy_final.pdf.
- Pawłowska, A. (2017). *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pearls, F. (2021). *Terapia Gestalt*. Warszawa: PWN.
- Perrigino, M.B., Dunford, B.B. i Schwind Wilson, K. (2018). Work–Family Backlash: The „Dark Side” of Work–Life Balance (WLB) Policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600–630. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0077>.
- Peterson, J. (2018). *12 rules for life. An antidote to chaos*. Penguin Random House.
- Poelmans, S. Kalliath, T i Brough P. (2008). Achieving work–life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 227–238.
- Pratt, M.G. i Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. W: S. Cameron, R.E. Dutton, R. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler. Pozyskano z: https://www.researchgate.net/publication/286459326_Fostering_meaningfulness_in_working_and_at_work.
- Puchalska-Kamińska, M. i Ładka-Barańska, A. (2019). *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.
- Ryan, O.R. i Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press. Pozyskano z: <https://www.guilford.com/excerpts/ryan.pdf?t>.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. i Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- Spik, A. (2013). Satysfakcja z pracy, zaangażowanie i stres pracowników. W: K. Klincewicz (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika. Raport z badań*. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Forum Związków Zawodowych.
- Tabaszewska-Zajbert, E. i Sokołowska-Durkalec, A. (2019). Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(9), 200–210.
- Van Wingerden, J., Derks, D. i Bakker, A.B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Hum Resour Manage*, 56, 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>.
- Walentek, D. (2019). Koncepcja Work Life Balance a efektywność pracy. *Archiwum wiedzy inżynierskiej*. 4(1), 19–21. Pozyskano z: <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/informacje-prasowe1/informacje-prasowe-adp-polska/2018/czas-dla-rodziny-tylko-w-wita-polacy-na-tle-europejskich-pracownikow> (12.01.2020).
- Warr, P. i Inceoglu, I. (2012). Job engagement, Job satisfaction and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K.E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47, 537–50.
- Wieczorkowska, G. i Sieradzka, M. (2018) Optymalne obciążenia poznawcze pracownika. *Studia i Materiały*, 28(2), cz. 1, 167–177. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2018.28.14>.
- Wojciszke, B. (2006). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wrzesniewski, A. i Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Journal*, 26, 179–201. Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/r%C3%B3wnowaga.html>.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E., Debebe. G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E. i Berg, J.M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work, W: A.B. Bakker (red.), *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, 1)*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 281–302. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015). Pozyskano z: https://www.researchgate.net/profile/Justin_Berg/publication/284432756_Job_Crafting_and_Cultivating_Positive_Meaning_and_Identity_in_Work/links/566f3bb908ae486986b704ce/Job-Crafting-and-Cultivating-Positive-Meaning-and-Identity-in-Work.pdf.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, Pi Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>.
- Zalewska, A. (2003). Skala satysfakcji pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia psychologica*, 7, 49–61.

Rozdział 3

Praca zespołowa wyzwaniem dla organizacji XXI wieku*

3.1. Wstęp

11 lutego 2021 roku futboliści Bayernu Monachium zdobyli ostatni brakujący i możliwy do osiągnięcia, w kończącym rok 2020 w piłce nożnej, tytuł najlepszej drużyny klubowej świata. Najlepszym piłkarzem świata we wszystkich rankingach tej dyscypliny (poza odwołanymi) w 2020 roku został Robert Lewandowski. Osiągnął najwyższe wyniki, strzelił najwięcej bramek, spośród piłkarzy grających na jego pozycji boiskowej, we wszystkich rozgrywkach, w których startował. Wybitny talent, ale przede wszystkim praca, wysiłek włożony w doskonalenie swojego kunsztu to czynniki tego sukcesu. Czy jednak byłby on możliwy, gdyby nie współpraca Lewandowskiego z pozostałymi zawodnikami drużyny i wykonywanie poleceń trenera? Przypadek szczególny, ale nie oczywisty, dlatego że w kilku meczach piłkarz ten zdobytymi bramkami decydował o zwycięstwie drużyny Bayern Monachium (podobnie zdarzało się

* dr Waldemar Grzywacz – Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0002-8679-3616.

** W tekście wykorzystano fragment tekstu „Raport na temat narzędzi psychometrycznych do opisu zespołów używanych do modelowania ryzyka”, który powstał w realizowanym przez Katedrę Psychologii i Socjologii Zarządzania projekcie pn.: *Innowacja produktowa dzięki przeprowadzeniu prac rozwojowych w wybranej jednostce naukowej* będącego częścią Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020 (RPO WM 2014–2020), Działanie 1.2 Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw – typ projektu: Bony na innowacje. Autor rozdziału dziękuje współautorom tego raportu dr Annie Kuźmińskiej, dr Kamili Pietrzak, dr. Wojciechowi Karczewskiemu i mgr. Danielowi Pazurze za wspólną pracę nad raportem.

w meczach reprezentacji Polski). Jednocześnie po latach zwycięstw, jedynie w lokalnych rozgrywkach ligi niemieckiej, na skutek wprost kierowanych do władz klubu przez piłkarzy oczekiwań wzmocnienia składu, zbudowany został zespół zwycięzców z najlepszym piłkarzem świata 2020 roku i z najlepszym trenerem klubowym.

16 stycznia 2021 roku, około godz. 17.00 czasu lokalnego, „padł” ostatni z czternastu niezdobytych zimą ośmiotysięczników – K2. Zdobywcami drugiego pod względem wysokości i najtrudniejszego do zdobycia szczytu ziemi było dziesięciu nepalskich Szerpów, którym przewodził Nirmal „Nims” Purja. To barwna postać o niezwykle bogatym życiorysie – były żołnierz jednostek specjalnych Armii Brytyjskiej, bardzo sprawny fizycznie, wytrzymały wspinacz, z predyspozycjami, które mają ludzie gór. Magdalena Gorzkowska, polska himalaistka, która w tym samym czasie podejmowała próbę zimowego wejścia na K2, w wywiadzie przeprowadzonym przez Jakuba Radomskiego *Widzieliśmy śmierć, ale trzeba było żyć dalej* powiedziała: „Nims” *ma psychikę mistrza, wierzy w siebie i ma świetnie zorganizowaną ekipę wokół siebie. Wie, że podstawą sukcesu w górach najwyższych jest świetna organizacja i współpraca zespołu.* (Gorzkowska i Radomski, 2021). Sam „Nims”, jako jedyny z całej dziesiątki zdobywców, wszedł na szczyt bez wspomaganie dodatkowym tlenem, co oznacza niemożliwe do podważenia zdobycie szczytu w sposób klasyczny. Te dwa przykłady odnotowane w pierwszych tygodniach 2021 roku ukazują znaczenie zespołu dla odniesienia sukcesu indywidualnego, który nie byłoby możliwy bez współdziałania zespołowego.

Opanowanie naszej planety przez ludzi zawdzięczamy, m.in. umiejętności współpracy, współdziałania zespołowego (Tomasello, 2016). Dawało to możliwość obrony przed zagrożeniami, stawiania budowli, zdobywania pożywienia i nowych terenów. Nieustannie toczy się jednak dyskusja dotycząca różnych obszarów efektywności zespołu vs. jednostki. Niniejszy tekst jest analizą, na podstawie literatury przedmiotu, istoty kształtowania się zespołów, ich specyfiki, zalet i ograniczeń, które mają wpływ na ich efektywności. Poruszone zostały zagadnienia obejmujące klasyfikacje zespołów i fazy rozwoju. Szerzej omówiono efektywność i jej uwarunkowania, w tym sposoby pomiaru, przywództwo i sposoby jego realizowania, które mają prowadzić do osiągnięcia założonych celów. W prowadzonych na przestrzeni ostatnich lat badaniach, w których poszukiwano szerszego kontekstu sukcesów zespołów, zwrócono uwagę na normy grupowe ze szczególnym uwzględnieniem poczucia bezpieczeństwa i związanego z nim poziomu zaufania i zaangażowania. Tym, co decyduje o kształcie i sprawności funkcjonowania zespołu, jest skład jego liderów i członków – jednostek z własną indywidualnością, szczególnymi cechami

osobowości i temperamentu. Badacze weryfikują tezy dotyczące optymalnego składu zespołów ze względu na różnorodność, kompetencje, wypełnianie ról ważnych dla sprawności wykonywania zadań, systemów wynagradzania i podejmowania decyzji.

Odrębnym, choć niezwykle ważnym zagadnieniem są ograniczenia efektywności pracy zespołowej. Obserwacja porażek, a zwłaszcza katastrof wynikających z błędnych decyzji lub niewłaściwego realizowania planów oraz poszukiwania w badaniach przyczyn takich zdarzeń, pozwoliła zidentyfikować, takie zjawiska jak syndrom grupowego myślenia, rozproszenie odpowiedzialności i próżniactwo społeczne.

Przedstawione powyżej zagadnienia stanowią najważniejsze problemy związane z funkcjonowaniem zespołów z perspektywy badań społecznych. Celem rozdziału jest przedstawienie dwudziestu najważniejszych zagadnień, na które powinniśmy zwrócić uwagę, budując zespół lub uprawniając jego funkcjonowanie.

3.2. Kiedy grupa staje się zespołem?

Praca zespołowa wdrażana jest w różnych organizacjach już od połowy XX wieku. Związane to było z sukcesem metod kierowania zespołami wprowadzanych najpierw w Japonii, a od lat 80. XX wieku w USA przez amerykańskiego eksperta ds. zarządzania i statystyka Edwarda Deminga (np. Petersen i Hillkirk, 1993). W ślad za tymi działaniami podąża specyficzny rodzaj struktury – adhokracja (Glinka i Kostera, 2016), której rdzeniem są zespoły zadaniowe. Taka forma organizacji wydaje się najlepiej odpowiadać na konieczność sprawności organizacji we współczesnej gospodarce i życiu społecznym.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji zespołu. W niniejszym tekście przyjęta została używana najczęściej, według której zespół to dwie lub więcej osób współpracujących ze sobą po to, aby osiągnąć wspólny cel rozumiany jako punkt w przestrzeni o wartości pozytywnej dla większości członków. Szerzej definicję zespołu ujmują Katzenbach i Smith (2001, s. 55). Według nich zespół to *mała grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni*.

Punktem wyjścia w poszukiwaniu narzędzi opisu zespołów, ich efektywności i potencjalnych ryzyk mogących ograniczyć efekt ich działania, jest określenie co powoduje, że grupa, zbiorowość ludzi staje się zespołem. Kolejny etap

stanowi zdefiniowanie czynników wpływających na efektywność i wskazanie sposobu ich zbadania.

3.3. Fazy rozwoju zespołu

Zanim grupa stanie się zespołem, przechodzi kilka faz rozwoju. Bruce Tuckman, wyróżnił następujące etapy (Stoner i Wankel, 1994, s. 488):

- a) **kształtowania się** – grupa ustala zasady, metodą prób i błędów członkowie się aklimatyzują, są jeszcze ostrożni i formalni;
- b) **burzliwy** – konflikt indywidualności, kwestionowanie zasad, docieranie się;
- c) **tworzenia norm** – tworzenie struktury grupy i zachowań;
- d) **efektywności** – zespół jest już zintegrowany i osiąga optymalny poziom swojej efektywności.

W tak opisanym procesie powstawania zespołu zwraca uwagę czwarta faza, którą można określić jako docelową dla wykorzystywania sensu budowania zespołu. Warto też podkreślić drugi etap – burzliwy, który może przyjąć formę konfliktu. Jak podkreślają niektórzy autorzy (np. Robbins i Judge, 2016), to właśnie konflikty konstytuują zespół pod warunkiem, że zostaną umiejętnie rozwiązane. Wówczas nie tylko integrują grupę ludzi, ale także (i przez to) zwiększają współpracę i wyniki.

3.4. Znaczenie celu dla funkcjonowania zespołu

Zaangażowanie pracowników rośnie wraz z możliwością podejmowania decyzji oraz definiowania celu (zazwyczaj rozumianego jako kilka szczegółowych celów podporządkowanych otrzymanemu zadaniu). Sposób stawiania celów, ich definiowania, poziom trudności również mają wpływ na efektywność zespołu. Formułowanie celu, jego przejrzystość i zrozumiałość należy do kluczowych zadań i obowiązków lidera, przywódcy zespołu.

W publikacjach (np. Tohidi, 2011) wskazuje się, że zdefiniowanie celów indywidualnych warunkuje najlepsze efekty pracy grupy. Wydaje się jednak, że ustalenie celów zespołowych i indywidualnych nie powoduje zwiększenia efektywności w porównaniu do ustalania jedynie celów dla całego zespołu. Teza ta wymaga jednak weryfikacji w badaniach. Natomiast współudział zespołu w definiowaniu celu bardziej sprzyja jego efektywności niż narzucanie celów bez konsultacji z zespołem, co było weryfikowane w badaniach idei zarządzania partycypacyjnego (np. Mączyński, 1996). Ważne jest, aby cel został sformuło-

wany według zasad metody SMART (*S – Specific, M – Measurable, A – Ambitious, R – Realistic, T – Time bound*). Badacze podkreślają, że ustalanie celów zespołowych wiąże się z ryzykiem, że sukces zespołu może stać się ważniejszy niż sukces całej organizacji (Robbins i Judge, 2016). Inne niebezpieczeństwo stanowi również rozproszenie odpowiedzialności za wybrany cel, możliwość zaistnienia konfliktu związanego z zasadami etyki, polaryzacji grupowej a także ryzykowne decyzje (Wojciszke, 2002; Aronson, Wilson i Akert, 1997).

3.5. Klasyfikacja zespołów

Zespoły możemy sklasyfikować z uwagi na cechy, takie jak permanentność – doraźność, role w organizacji, pozycje uczestników względem organizacji i zakres specjalizacji. Wymienione klasyfikacje nie są rozłączne – większość z występujących w praktyce zarządzania typów zespołów można umieścić w różnych grupach.

Na podstawie tych kryteriów, obok zespołów na trwałe wpisanych w strukturę organizacji, można zidentyfikować często występujące zespoły zadaniowe, projektowe czy wirtualne. Zarządy organizacji, a zwłaszcza struktury wojskowe, wykorzystują zespoły wsparcia służące pomocą ze względu na posiadane kompetencje lub możliwości techniczne. Różnorodne są również formy zespołów ze względu na wykorzystywane w nich sposoby i kierunki komunikowania: bezpośrednie, zdalne z wykorzystaniem technologii telekomunikacyjnych i internetu (w tym wirtualne, a więc działające bez ograniczeń czasu i przestrzeni), ze scentralizowaną i rozproszoną komunikacją, ograniczonym i nieograniczonym dostępem do zawartych w komunikatach informacji. Robbins i Judge (2016) do wymienionych typów dodają jeszcze zespoły problemowe, samokierujące i interfunkcjonalne.

3.6. Efektywność zespołowa

W tradycyjnym ujęciu efektywność opisywana jest jako suma skuteczności, czyli wyboru właściwych celów i sprawności przebiegu procesu pracy a zatem umiejętności działania we właściwy sposób. Wśród bardziej rozbudowanych koncepcji można wymienić zaproponowany przez Robbinsa i Judge (2016) model efektywności zespołu, którego elementami są kontekst, skład, projekt pracy i proces. Praca zespołowa wymaga stałego monitorowania warunków,

aby członkowie zespołu mogli dostosowywać swoje działania do siebie nawzajem i do zamierzonego celu. Pomiar efektywności opiera się więc na ocenie stopnia, w jakim zespół osiągnął cel oraz prawdopodobieństwa, że zespół osiągnie przyszłe cele. Pomiar ten może być określony wewnętrznie przez członków zespołu (pomiar subiektywny) lub przez podmiot spoza zespołu, zapewniając większy stopień obiektywizmu. Efektywność zależy częściowo od następujących czynników:

- **wydajności** – miernika zasobów wykorzystywanych przez zespół w dążeniu do osiągnięcia celu (czas, wysiłek itp.);
- **wpływu** – miary wpływu członków zespołu na innych jego członków;
- **współzależności** – miary stopnia, w jakim członek zespołu ma zdolność do wykonania swojego zadania niezależnie od działania innych jego członków;
- **nadmiarowości** – miary powielania wysiłków przez odrębnych członków zespołu (Hexmoor i Bekle, 2002).

Efektywność zespołu produkcyjnego w naukowym zarządzaniu definiowana jest także liczbą wyprodukowanych jednostek, przy użyciu określonych materiałów. Ich jakość jest wyrażana przez brak defektów (Kozusznik, 2011). Bardziej ogólna definicja, obejmująca również inne typy zespołów, mówi o stopniu, w jakim zespół osiągnął założony cel w oparciu o zachowania wyznaczone formalnym opisem pracy (Borman i Motowidło, 1993). Jednak niektórzy autorzy (Hackman i Morris, 1975, s. 6–7), wskazują także na inne wymiary efektywności zespołu – również te bardziej subiektywne i miękkie:

- **wydajność zespołu** – wyniki mierzone liczbą dostarczonych jednostek, ich jakością i terminowością;
- **satysfakcja członków** – stopień, w jakim jednostki czują swój rozwój osobisty i zawodowy, w tym materialny;
- **warunki przyszłej współpracy** – stopień, w jakim wykonywanie bieżącej pracy sprzyja woli współpracy w przyszłości.

Edmondson (2008) proponuje rozróżnić realizację zadań organizacyjnych stawianych przed zespołami na skoncentrowane na skuteczności (czyli stopniu realizacji celu, co prowadzi do efektywności) lub na uczeniu się odpowiadającym idei organizacji uczącej się (tab. 1).

Tabela 1. Sposoby rozumienia pracy zespołowej

Realizacja zadań jako skuteczność	Realizacja zadań jako nauka
Liderzy udzielają odpowiedzi	Liderzy wyznaczają kierunek i określają misję
Pracownicy postępują zgodnie ze wskazówkami	Pracownicy (zazwyczaj w zespołach) odkrywają odpowiedzi
Optymalne procesy pracy są projektowane i ustawiane z wyprzedzeniem	Proponowane procesy pracy są ustalane jako punkt wyjścia
Nowe procesy pracy są opracowywane rzadko; wprowadzenie zmian jest ogromnym przedsięwzięciem	Procesy pracy ciągle się rozwijają; małe zmiany – eksperymenty i ulepszenia – są sposobem na życie
Informacje zwrotne są zazwyczaj jednokierunkowe (od szefa do pracownika) i korygujące (<i>nie robisz tego dobrze</i>)	Informacje zwrotne są zawsze dwukierunkowe: szef przekazuje informacje zwrotne w formie coachingu i porady; członkowie zespołu udzielają informacji zwrotnych na temat tego, czego uczą się podczas wykonywania (ciągle zmieniającej się) pracy
Rzadko wymaga się rozwiązywania problemów; nie oczekuje się osądu; pracownicy pytają menedżerów, gdy nie są pewni	Potrzebne jest nieustannie rozwiązywanie problemów, dostarczane są tak wartościowe informacje, aby można było zdawać się na opinie pracowników
Strach (wobec szefa lub konsekwencji) jest często częścią środowiska pracy i generalnie nie powoduje znacznego uszczerbku dla jakości wykonania; może nawet zmotywować do wysiłku i skupienia się na zadaniu nawet nudnym	Lęk niszczy proces uczenia się: hamuje eksperymentowanie, zmniejsza świadomość różnych możliwości i zniechęca ludzi do dzielenia się i analizowania kwestii, pytań i problemów

Źródło: Edmondson, 2008.

Takie rozróżnienie, pokazujące zalety realizacji zadań rozumianych jako nauka, przynosi wskazówki do poszukiwania efektywności zespołów w długiej perspektywie i pozwalające oczekiwać wysokiej jakości pracy innowacyjnej.

Obecnie coraz ważniejsza (niekiedy bardziej nawet od tradycyjnie pojmowanej efektywności) staje się kreatywność zespołu (*creative performance*), definiowana jako stopień, w jakim zespół wypracowuje oryginalne i użyteczne rozwiązania problemu (Basadur, 2004). Obok efektywności, kreatywność zespołu stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej, sprzyjając innowacyjności i zwiększając szansę przetrwania organizacji w zmiennych i wysoce konkurencyjnych czasach (Amabile, 1997). Ciekawe badania eksperymentalne dotyczące porównania efektów otrzymywanych w przypadku indywidualnej i grupowej burzy mózgów przeprowadzili Nijstad, Stroebe i Lodewijckx (2006). Już sam tytuł ich artykułu: *Iluzja produktywności grupowej* wskazuje na wnioski badaczy. Stwierdzili oni, że członkowie zespołu są bardziej zadowoleni ze swoich wyników niż jednostki, chociaż mieli mniej pomysłów. Częściowo tłumaczy to redukcja niepowodzeń poznawczych w otoczeniu innych członków zespołu. Jest to zidentyfikowanie relacji przyczynowo-skutkowej, która jest ważnym

punktem odniesienia w dyskusji nad efektywnością działania zespołowego vs. indywidualnego.

Kreatywność zespołu jest jeszcze bardziej podatna na negatywny wpływ niekorzystnych czynników organizacyjnych, o czym więcej w dalszej części opracowania.

3.7. Pomiar efektywności zespołu

Istnieją cztery główne metody pomiaru efektywności zespołowej stosowane w kontekście organizacyjnym (tab. 2).

Tabela 2. Metody pomiaru efektywności zespołu

Model	Koncentracja na jednostce → Koncentracja na zespole/organizacji			
	ocena indywidualna	wkład jednostki w pracę grupy	element efektywności zespołowej	brak oceny indywidualnej
Podejście	oceniana jest jedynie efektywność indywidualna, najczęściej na podstawie oceny przełożonego; Nie uwzględnia oceny pracy zespołowej, chociaż pracownik jest częścią zespołu	oceniana jest głównie efektywność indywidualna, ale przynajmniej jeden punkt oceny dotyczy wkładu jednostki w pracę zespołu	podstawą oceny jest praca zespołowa, ocena dokonywana jest na podstawie zarówno wskaźników produktywności zespołowej, jak i efektywności indywidualnej	efektywność jest oceniana jedynie na podstawie wskaźników produktywności zespołowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IAGCPMR, 1994.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że w wielu sytuacjach osiągnięcia pracowników są rezultatem bardziej współpracy z innymi niż indywidualnych działań. W sytuacji, w której interakcja działań będących udziałem kilku osób (a nie jednostkowe zachowania) determinuje osiągnięcie wyznaczonych celów, kluczowe znaczenie mają tzw. kompetencje wspólne (*collective competencies*) (Sandberg, 2000).

Na podstawie kryteriów efektywności zespołowej, odnoszących się do wielkości grupy, komplementarności kompetencji precyzji, zrozumienia i wspólnoty celów oraz poczucia odpowiedzialności, Katzenbach i Smith (2001, s. 72–74) zaproponowali listę pytań kontrolnych, dzięki którym można zidentyfikować czynniki wpływające na efektywność zespołów:

1. Optymalna liczba członków

- a. Czy łatwo nam zorganizować wspólne spotkania? Jak często się spotykamy?
- b. Czy wszyscy członkowie grupy potrafią się ze sobą porozumiewać?

- c. Czy nasze dyskusje są otwarte i zapewniają interakcję wszystkich członków?
 - d. Czy każdy członek rozumie rolę i docenia umiejętności innych?
 - e. Czy możliwe (ewentualnie konieczne) jest stworzenie mniejszych zespołów?
2. Odpowiedni zestaw komplementarnych umiejętności
- a. Czy członkowie grupy mają lub mogą rozwinać umiejętności praktyczne, interpersonalne, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji?
 - b. Czy każdy członek grupy posiada potencjał umożliwiający podnoszenie własnych umiejętności do poziomu niezbędnego, by osiągnąć cel ogólny i cele szczegółowe całego zespołu?
 - c. Czy w zespole można zauważyć brak jakiegokolwiek umiejętności o zasadniczym znaczeniu dla osiągniętych wyników?
 - d. Czy członkowie grupy są gotowi poświęcić czas, by zarówno samodzielnie, jak i wspólnie zdobywać nową wiedzę oraz rozwijać określone umiejętności?
 - e. Czy członkowie grupy potrafią zdobyć brakujące umiejętności, kiedy zachodzi taka potrzeba?
3. Naprawdę ważny cel
- a. Czy jest on szerszy od celów krótkoterminowych?
 - b. Czy jest on celem zespołu czy może celem organizacji lub jednej osoby (na przykład lidera)?
 - c. Czy wszyscy członkowie rozumieją i formułują go tak samo? Czy potrafią go określić, nie posługując się pojęciami wieloznacznymi lub abstrakcyjnymi?
 - d. Czy członkowie grupy z entuzjazmem przedstawiają go w czasie rozmów z ludźmi spoza grupy?
 - e. Czy często się do niego odwołują i zastanawiają nad jego implikacjami?
 - f. Czy dotyczy on szczególnie istotnych zagadnień?
 - g. Czy członkowie grupy są przekonani o jego ważności? Czy ten cel mobilizuje ich do działania?
4. Cel lub cele szczegółowe
- a. Czy są to cele zespołu czy może cele organizacji lub jednej osoby (np. lidera)?
 - b. Czy są one jasne, proste i wymierne? Jeśli nie są wymierne – czy istnieje sposób, by jednoznacznie określić stopień ich osiągnięcia?
 - c. Czy cele te są zarazem realistyczne i ambitne? Czy pozwalają na osiągnięcie drobnych sukcesów w czasie pracy nad celem ogólnym?
 - d. Czy wiążą się z konkretnymi produktami pracy?
 - e. Czy wszyscy członkowie grupy potrafią uszeregować je według ważności?

- f. Czy zgadzają się z tymi celami, ich hierarchią i metodą oceny stopnia ich osiągnięcia?
 - g. Czy wszyscy członkowie formułują te cele w taki sam sposób?
5. Jasne podejście do działania
- a. Czy to podejście jest konkretne, jasne, naprawdę dla wszystkich zrozumiałe i wspólnie uzgodnione? Czy pozwoli ono na osiągnięcie wyznaczonego celu?
 - b. Czy umożliwiono wykorzystanie i zwiększanie umiejętności wszystkich członków grupy? Czy uwzględnia inne wymagania stawiane przed członkami?
 - c. Czy wymaga jednakowego wkładu pracy wszystkich członków grupy?
 - d. Czy prowadzi do współpracy, rozwiązywania problemów w powiązaniu z faktami oraz oceny działań na podstawie osiągniętych wyników?
 - e. Czy wszyscy członkowie grupy formułują to podejście w taki sam sposób?
 - f. Czy dopuszcza ono wprowadzanie modyfikacji i usprawnień w czasie pracy?
 - g. Czy członkowie grupy systematycznie poszukują nowych danych i punktów widzenia (na przykład poprzez zbieranie i analizę informacji, włączanie nowych członków, wysłuchiwanie opinii ważniejszych osób z zewnątrz grupy)?
6. Poczucie wspólnej odpowiedzialności
- a. Czy członkowie grupy czują się osobiście i wspólnie odpowiedzialni za osiąganie celu ogólnego i celów szczegółowych, za kreowanie wspólnego podejścia do działania oraz za produkty pracy zespołu?
 - b. Czy potrafią ocenić postępy w osiąganiu założonych celów? Czy robią to?
 - c. Czy każdy z członków czuje się odpowiedzialny za wszystkie podejmowane przez grupę działania?
 - d. Czy członkowie grupy wiedzą, za co są osobiście odpowiedzialni, a za co ponoszą wspólną, zespołową odpowiedzialność?
 - e. Czy panuje wśród nich przekonanie, że *nie ma porażek indywidualnych, są tylko porażki zespołowe*?
- Dodatkowymi zmiennymi, które mogą uzupełniać kryteria oceny funkcjonowania zespołów według Katzenbacha i Smitha (2001, s. 115–116) są:
- 1) **symbole** – związane z wykonywanym zadaniem, mające dla zespołu istotne znaczenie, pełniące rolę skrótu myślowego, słowa-klucze odwołujące się do ważnych wartości;
 - 2) **entuzjizm i energia** – szczególne zaangażowanie wynikające z motywacji wewnętrznej, proaktywności;
 - 3) **historia wspólnej pracy** – sukcesy i porażki mobilizujące do większego zaangażowania, dopingujące do dalszych poszukiwań;

- 4) **wzajemna dbałość członków zespołu o dobro pozostałych** – dzięki temu jest silniejsze poczucie wspólnego celu, wsparcia we wspólnej pracy;
- 5) **wyniki wspólnych działań** – czyli efekty, które pozwalają ocenić jakość zespołu.

Część wymienionych wskaźników koresponduje z wynikami badań nad efektywnością zespołów realizowanych w firmie Google w ramach projektu *Arystoteles* (Duhigg, 2016). W tych badaniach użyta została kategoria norm grupowych sprzyjających efektywności zespołu. Przykład ten jest omówiony szerzej w dalszej części opracowania.

3.7.1. Źródła oceny efektywności zespołowej

Ocena zespołu powinna być dokonywana na podstawie zróżnicowanych źródeł informacji (Rostkowski, 2014):

- ocena przez **współpracowników** – często posiadają oni bardziej dokładną wiedzę na temat pracy wykonywanej przez ocenianego pracownika niż zwierzchnicy (Lawler, 1990);
- ocena przez **klientów**, kontrahentów (wewnętrznych i zewnętrznych), dostawców, partnerów – zbierana na podstawie kwestionariusza lub wzięcie pod uwagę sugestii lub/i skarg składanych przez te podmioty;
- ocena przez **przełożonych**;
- ocena przez **podwładnych** (w przypadku zwierzchników).

Zgodnie ze stosowaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi metodą oceny pracowników 360 stopni, do wymienionych źródeł informacji można dodać jeszcze samoocenę, zewnętrznych doradców lub/i specjalistów z działów kadrowych. Ważnym elementem oceny mogą też być osiągnięte przez zespół wartości ekonomiczne związane z funkcjonowaniem organizacji (szerzej poniżej), czemu sprzyja bieżące zbieranie danych i informacji dotyczących indywidualnej efektywności pracowników i zespołów.

3.7.2. Pomiar efektywności w organizacjach

Takiego pomiaru można dokonać z perspektywy potrzeb i korzyści organizacji, do których, m.in. należą:

- **wykorzystanie zasobów** – środki przyznawane pracownikowi/zespołowi/ organizacji w celu wykonywania zleconych zadań (wliczając w to środki finansowe, zasoby ludzkie, materiały itp.);
- **poziom aktywności** – ocena pośrednich kroków w procesie produkcji (np. liczba przetwarzanych aplikacji, wskaźniki użycia itp.);

- **wewnętrzne miary jakości** produktów i usług (np. wskaźniki błędów, ocena jakości itp.);
- **poziom satysfakcji klientów**;
- **terminowość** produkcji/usług;
- **produkty finalne** – poziom produkcji, dystrybucji (np. liczba obsłużonych klientów, liczba przetworzonych formularzy, liczba wyprodukowanych dóbr);
- **miary finansowe** – porównanie planowanych vs. rzeczywistych wydatków, koszty, straty itp.;
- miary **wydajności** – koszt w przeliczeniu na jednostkę (*cost per unit*), miary produktywności, wskaźnik kosztów bezpośrednich do pośrednich itd.

Można do tego dodać związany z efektywnością poziom satysfakcji osób zaangażowanych w organizację lub też poziom ich identyfikacji z miejscem zatrudnienia.

3.8. Kryteria i ryzyka efektywności zespołowej

Chen i Kanfer (2006) podali dwie zmienne wejściowe, które mogą wpływać na wydajność zespołu: czynniki sytuacyjne (*ambient inputs*) i czynniki osobowe (*discretionary inputs*). Czynniki sytuacyjne przenikają cały zespół (przywództwo, normy grupowe, projektowanie pracy, komunikacja pomiędzy członkami zespołu), natomiast czynniki osobowe są definiowane jako te związane z cechami poszczególnych członków zespołu (ich osobowość lub temperament). Pierwsze z wymienionych czynników wprost odnoszą się do jednego z nurtów przywództwa określanego jako sytuacyjne (Chen i Kanfer, 2006).

Jak wynika z badań (np. Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle i Cingularov, 2012) wśród czynników, które mogą mieć znaczenie dla efektywności, można wymienić zestawy kategorii odnoszące się do:

- właściwości jednostek zaangażowanych w grupę (np. kompetencje, predyspozycje do odgrywania ról zespołowych, motywacja, wiek, płeć, sposób sprawowania przywództwa – zestawienie wyników metaanalizy wielu czynników, patrz aneks 1);
- właściwości grupy (np. liczebność, zwartość, komunikacja, klimat, poczucie bezpieczeństwa, poczucie sprawstwa, normy i wartości grupowe, zasady nagradzania);
- specyfiki kulturowej rozumianej na poziomie makro, czyli kultury narodowej a zwłaszcza kultury gospodarowania, na poziomie mezo, czyli specyficznej kultury powstającej w każdej organizacji i współpracującej grupie.

Te grupy czynników nie są rozłączne, można powiedzieć, że wzajemnie się przenikają, ponieważ np. o poczuciu sprawstwa można mówić zarówno w odniesieniu do jednostki, jak i do grupy, a nawet traktując je jako cechę kultury narodowej. Częściową weryfikację zaprezentowanych powyżej badań można znaleźć w realizowanym przez Google projekcie *Arystoteles* (zob. aneks 2).

W licznych badaniach analizie poddano także styl kierowania, projektowanie pracy i komunikację między członkami jako istotne determinanty efektywności zespołu (Campion, Papper i Medsker, 1996). Natomiast Katzenbach i Smith (2001) za ważne cechy charakteryzujące efektywne zespoły uznali:

- zaangażowanie we wspólną pracę i dobrą zabawę;
- umiejętności i wzajemne zaufanie członków zespołu;
- satysfakcję z osiągniętych wyników.

Według tych autorów warunkiem prawdziwego zaangażowania zespołu w realizację zadań jest *ustalenie oczekiwanych wyników pracy zespołu, za których osiągnięcie jest on zbiorowo odpowiedzialny, a także stworzenie w organizacji kultury koncentrującej się na efektywności* (Katzenbach i Smith 2001, s. 54). Natomiast wśród ważnych, komplementarnych umiejętności, obok wiedzy specjalistycznej, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, wymienili umiejętności interpersonalne.

Za podstawowe zasady funkcjonowania zespołów cytowani autorzy uznali zaangażowanie, umiejętności i odpowiedzialność. W formie graficznej przedstawia te zasady rysunek 1.

Rysunek 1. Podstawowe zasady funkcjonowania zespołu

Źródło: Katzenbach i Smith, 2001, s. 20.

Na podstawie zaproponowanej przez siebie definicji zespołu Katzenbach i Smith (2001) określili następujące kryteria oceny funkcjonowania efektywnych zespołów:

- 1) wielkość zespołu;
- 2) dysponowanie zestawem komplementarnych umiejętności oraz potencjałem, który ułatwia nabywanie nowych umiejętności niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych wyników;
- 3) sposób określenia ogólnego celu, do którego dążą wszyscy członkowie;
- 4) jasne sformułowanie celów szczegółowych z udziałem wszystkich członków;
- 5) wspólnie określony i dla wszystkich zrozumiały plan działania;
- 6) poczucie odpowiedzialności wszystkich za wyniki.

Prezentowane w dalszej części opracowania badania zrealizowane w firmie Google podważają znaczenie pierwszego z wymienionych kryteriów.

Analiza wpływu efektywności pracy zespołu na wyniki osiągane przez całą organizację pozwoliła też autorom na sformułowanie gradacji rodzajów zbiorowości wykonujących wspólnie zadania na: grupy robocze, pseudozespół, zespół potencjalny, prawdziwy zespół i – w końcu – zespół osiągający ponadprzeciętne wyniki. Ilustruje to rysunek 2.

Rysunek 2. Krzywa wyników zespołu

Źródło: Katzenbach i Smith, 2001, s. 94.

Odnosząc koncepcje efektywności zespołowej do działań praktycznych, Katzenbach i Smith (2001) proponują wskazówki dla osiągnięć zespołów:

- 1) **ważny cel i określony kierunek działania** – wspólny cel musi być uznawany przez wszystkich członków zespołu za ważny (czyli spełniający jeden z warunków metodologii formułowania celów SMART) i stanowić dla zaangażowanych w pracę wyzwanie;
- 2) **wybór członków** zespołu na podstawie ich umiejętności, a nie osobowości – ważne są umiejętności: praktyczne (merytoryczne), interpersonalne i rozwiązywania problemów;
- 3) szczególny charakter **pierwszych wspólnych spotkań i działań** – budowanie atmosfery, relacje interpersonalne, zasada pierwszych połączeń, sposób wejścia w rolę lidera i jej odgrywania;
- 4) **jasne zasady** postępowania – formułowanie reguł, norm postępowania: obecności, dyskusji, poufności, podejścia analitycznego, orientacji na rezultaty, konstruktywnej konfrontacji oraz autentycznego zaangażowania wszystkich;
- 5) określenie **pilności i ważności** zadań – kolejność działań i realizacji zadań, wybór priorytetów;
- 6) bieżąca **weryfikacja celów i działań** na podstawie docierających informacji – bieżące poszukiwanie i analiza informacji, wykorzystywanie ich w sposób elastyczny;
- 7) **wspólne spędzanie czasu** – integrowanie grupy w celu budowania pozytywnej atmosfery;
- 8) **pozytywna informacja zwrotna, uznanie i nagradzanie** – wykorzystywanie wzmocnienia pozytywnego dla kształtowania nowych zachowań niezbędnych do uzyskiwania efektywności.

Według Patricka Lencioniego (2005) warunkiem koniecznym dla efektywnej pracy zespołowej jest zaufanie, które stanowi wentyl bezpieczeństwa i poczucia komfortu dla członków zespołu. Dzięki temu, mogą się oni skoncentrować na zadaniu i realizacji celów, zamiast tracić energię na radzenie sobie z dysfunkcyjnymi relacjami w zespole, zwłaszcza z podejrzliwością. Na zaufaniu budowane są następne elementy: konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, zaangażowanie, branie na siebie odpowiedzialności oraz dbałość o wyniki. Każdy zespół, który chce być naprawdę efektywny i skuteczny, musi przezwyciężyć pięć dysfunkcji:

- 1) brak zaufania;
- 2) obawę przed konfliktem;
- 3) brak zaangażowania;
- 4) unikanie odpowiedzialności;
- 5) brak dbałości o wyniki.

Przykładem poszukiwania efektywności zespołów są przywoływane wcześniej prace badawcze realizowane przez firmę Google, która uchodzi (i w taki sposób kształtuje swój wizerunek) za najbardziej przyjazną pracownikom firmę (Bock, 2017). W ramach projektów realizowanych przez stworzoną w firmie grupę People Analytics koncentrowano się na poszukiwaniu obszarów efektywności. Rzecznik prasowy firmy przedstawił to tak: *Nadrzędnym celem specjalistów grupy People Analytics jest dokładne badanie metodami naukowymi kluczowych czynników rozwoju firmy, takich jak zdrowie, poczucie szczęścia oraz efektywność naszych pracowników... Nie ma takiej osoby w firmie, która zajmuje się kontrolą lub nadzorem zatrudniania nowych osób czy rozdawaniem awansów według własnego uznania. Decyzje podejmują między sobą sami pracownicy niższego szczebla, podobnie rzecz się ma z menedżerami itd.* (Duhigg, 2016, s. 99). Szczegółowy opis zrealizowanego przez Google Projektu *Arystoteles* znajduje się w aneksie 2.

W dalszej części opracowania przedstawione zostaną czynniki stanowiące zarówno kryteria efektywności zespołowej, jak i ryzyka.

3.9. Przywództwo

Jednym z czynników sukcesu zespołu jest dostosowanie rodzaju przywództwa do charakterystyki zespołu (Chelpa i Nawara, 2002). Kakar (2017) przeprowadził badania nad 44 zespołami projektowymi dostarczającymi oprogramowanie, analizując wpływ stylu przywództwa na wyniki zespołów. Okazało się, że styl wertykalny, czyli tradycyjny, hierarchiczny i formalny sposób kierowania wspiera wydajność zespołu, z kolei horyzontalny, określany również jako współdzielony (zakłada uczestniczenie członków zespołu w podejmowaniu decyzji), najbardziej wspomaga rozwój innowacyjności. Natomiast styl mieszany – wertykalno-horyzontalny w największym stopniu sprzyja skuteczności.

Wśród licznie prezentowanych w literaturze stylów kierowania jednym z pierwszych i znaczących jest podział zaproponowany przez Kurta Lewina. Podział ten był przedmiotem badań Lipitta i White'a (za: Kostera i Kownacki, 1995). Wnioski z tych badań pozwalają na zidentyfikowanie właściwości tych stylów:

- **styl autokratyczny** – cele są definiowane przez kierownika, a zadania przez niego przydzielane; kierownik utrzymuje dystans w stosunku do członków zespołu; ten styl kierowania sprzyja ilości wykonywanej pracy (jednak pod nieobecność kierownika efektywność pracy znacząco spada), nie sprzyja innowacyjności ani wysokiej jakości;

- **styl demokratyczny** – członkowie zespołu uczestniczą w podejmowaniu decyzji o organizowaniu pracy; życzliwość i relacje interpersonalne są istotne i cenione przez uczestników, styl ten sprzyja innowacyjności i jakości pracy, mniej promując jej ilość;
- **styl nieintegrujący** – kierownik pozostawia grupie swobodę w planowaniu pracy i podejmowaniu decyzji; nie uczestniczy w wykonywaniu zadań ani nie kontroluje ich wykonywania; często ten styl nie jest akceptowany, ponieważ członkowie grupy czują się pozostawieni sami sobie i wówczas może pojawić się przywódca nieformalny.

Efektywność stylu kierowania zależy od zadań i kwalifikacji grupy. Kierownik autokrata może uzyskiwać dobre wyniki w sytuacji, gdy zadania są stosunkowo proste, powtarzalne i nie wymagają szczególnie wysokich kwalifikacji. Grupy mające cele innowacyjne i skupiające wysoko wykwalifikowane jednostki, zazwyczaj osiągają lepsze wyniki, gdy są zarządzane w sposób demokratyczny.

Interesujące badania przeprowadzili Elbaz i Haddoud (2017). Okazało się, że styl zarządzania wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy, co z kolei ma przełożenie na efektywność pracowników. Również Katzenbach i Smith (2001, s. 153–154) zwracają uwagę na kluczową rolę lidera, a dla oceny jego postawy proponują zestaw pytań:

1. Czy lider przyjął podejście do działania oparte na pracy zespołu czy też podejście typowe dla grupy roboczej?
 - a. Czy podejmuje wszystkie ważne decyzje samodzielnie?
 - b. Czy wydaje innym polecenia dotyczące wykonania określonych prac?
 - c. Czy ocenia poszczególnych członków zespołu?
 - d. Czy podkreśla znaczenie odpowiedzialności osobistej?
 - e. Czy poza podejmowaniem decyzji, zlecaniem zadań i ustalaniem harmonogramu prac wykonuje prawdziwą pracę?
2. Czy lider dba o właściwe proporcje pomiędzy podejmowanymi przez siebie działaniami a pozostawieniem swobody działania pozostałym członkom zespołu?
 - a. Czy wspiera konstruktywne konflikty i wspólne rozwiązania?
 - b. Czy wykorzystuje swoją funkcję, by zapewnić właściwy kierunek działań zespołu?
 - c. Czy próbuje zastraszać któregoś z członków zespołu?
 - d. Czy pilnuje, by zespół ciągle weryfikował wspólny cel ogólny, cele szczegółowe i podejście do działania?
 - e. Czy swoim zachowaniem wzbudza zaufanie?
 - f. Czy daje innym swobodę działania – być może nawet własnym kosztem?

3. Czy lider jasno formułuje cel zespołu i podkreśla wagę wspólnej odpowiedzialności za jego osiągnięcie?
 - a. Czy opisuje stojące przed nim zadanie jako indywidualne, związane z hierarchią organizacji czy zespołowe?
 - b. Czy dostrzega i usuwa przeszkody stojące na drodze do osiągnięcia zamierzonych wyników zespołu?
 - c. Czy za porażki obwinia poszczególne jednostki?
 - d. Czy usprawiedliwia potknięcia niekontrolowanymi siłami zewnętrznymi?

Początkowo badania dotyczące przywództwa ukierunkowane były na poszukiwanie czynników istotnych w kontekście wzorców zachowań kierowniczych. Wymieniane były potrzeby i oczekiwania podwładnych, ich kompetencje, rodzaj zadań do wykonania, wewnętrzna motywacja, stres, miejsce w strukturze organizacyjnej, ewentualne konflikty, liczebność grupy i wielkość organizacji oraz zakres kompetencji i władzy menedżera. Zwracano też uwagę na uwarunkowania sytuacyjne, które były punktem wyjścia do narodzin i rozwoju sytuacyjnych teorii zarządzania. Warunkowy model Fiedlera wskazywał, że czynnikami decydującymi o tym, w jakim stopniu sytuacja jest korzystna dla kierownika, są stosunki między nim a członkami zespołu, stopień ustrukturalizowania zadania oraz wielkość władzy związanej z pozycją kierownika (Chełpa i Nawara, 2002). Badania oparte na tym modelu wykazały związek między wynikami kierownika, mierzonymi według skali Fiedlera, i poziomem wykonania zadania przez grupę w zależności od wspomnianych wyżej czynników. Model Hersheya i Blancharda, również reprezentujący sytuacyjną koncepcję przywództwa, wyróżnia cztery style kierowania (nakazowy, negocjacyjny, partycypacyjny i delegujący), których funkcjonalność jest determinowana dojrzałością podwładnych, czyli zdolnością stawiania sobie przez nich trudnych, lecz osiągalnych celów (Mączyński, 1996).

We współczesnych organizacjach konieczność silnego przywództwa w zespołach pracy maleje z powodu rosnącego samostanowienia i autonomii dla członków zespołu (Kirkman i Rosen, 1999). Zamiast tego specyficzna kultura i normy behawioralne, które pojawiają się w zespole, funkcjonują jako potężne narzędzie do regulowania i motywowania zachowań członków zespołu. Wnioski te potwierdzają również badania jakościowe oparte na studiach przypadków (Laloux, 2015). W oparciu o analizę historyczną Laloux zaproponował nowy typ i kierunek rozwoju współczesnych organizacji, w którym zamiast przewidywania i kontrolowania przyszłości kierownicy powinni rozważać ewolucyjne zmiany w organizacji, opierać się na zaufaniu i samozarządzaniu pracowników.

Szerokie i aktualne (w tym modne) typy przywództwa przedstawione zostały w krytycznym przeglądzie Kożusznik, Pollak i Paligi (2020). Poza tradycyjnymi,

znanymi z literatury przykładami, wymienione pozostały również przywództwo autentyczne i współdzielone (*shared leadership*) – w komentarzu porównywane z dystrybutywnym (*distributive leadership*) czy kolektywnym (*collective leadership*) lub kolaboratywnym (*collaborative leadership*), które nawet w warstwie semantycznej kojarzą się z przywództwem partycypacyjnym. Autorzy (Kozusznik, Pollak i Paliga, 2020) powołują się na badania, z których wynika, że przywództwo współdzielone pozytywnie wpływa na wydajność i efektywność. W tekście rozdziału można też odnaleźć przywództwo transformacyjne, empowerment, służebne, relacje głębokich wymian, piątego stopnia, czy też – wykorzystywane w modnych ideach – strategii błękitnego oceanu i turkusowych organizacji. Te dwie ostatnie idee nie mają jednak jeszcze badań, które potwierdziłyby w sposób wiarygodny swoją przydatność.

Cechy dobrego menedżera weryfikowane były również w badaniach przeprowadzonych przez firmę Google w projekcie *Oxygen*. Według tych badań dobry kierownik:

- jest dobrym instruktorem;
- pozwala podejmować autonomiczne decyzje i nie kontroluje ich drobiazgowo;
- cieszy się z sukcesów swoich pracowników i dba o ich dobre samopoczucie;
- ma myślenie ukierunkowane na cel;
- potrafi słuchać oraz dba o właściwy przepływ informacji;
- stwarza swoim pracownikom warunki do rozwoju kariery;
- ma wyrazistą wizję swoich działań oraz strategię postępowania;
- ma podstawowe umiejętności techniczne (Duhigg, 2016, s. 100).

3.10. Normy grupowe

Drugim ważnym projektem (obok opisanego wcześniej projektu *Oxygen*) realizowanym przez People Analytics dla firmy Google był projekt *Aristoteles* (szczegółowy opis badania znajduje się w aneksie 2). Celem tego projektu było poprawienie efektywności zespołów w firmie. Badanie skupiło się na poszukiwaniu norm grupowych: *Chcieliśmy sprawdzić wiele norm grupowych, które wydawały nam się ważne. Ale podczas przeprowadzania testów nie mieliśmy jeszcze pojęcia, że sposób bycia jest ważniejszy niż skład personalny. Kiedy zaczęliśmy stosować modele statystyczne, okazało się, że normy (szczególnie pięć z nich, które omówione są niżej) są najważniejsze* (Duhigg, 2016, s. 102).

W ujęciu potocznym można spotkać się z przekonaniem, że sukces firmy zależy od liczby talentów. Wyniki badań projektu *Aristoteles* pokazują, że nie ma to

znaczenia. Według Laszlo Bocka, kierującego działem People Operations firmy Google, zespół przeciętnych osób, dzięki odpowiedniej komunikacji i wewnętrznej interakcji, może mieć znacznie lepsze wyniki niż zespół złożony z „gwiazd” (Bock, 2017). Na podstawie swoich analiz badacze Google’a stwierdzili, że nieprawdziwe są opinie, takie jak: handlowcami kieruje się inaczej niż inżynierami, wydajność wynika z wysiłku włożonego w pracę, decydujący jest bezpośredni kontakt. Nie ma również znaczenia dążenie do konsensusu w zespole.

Normy zespołowe, które według analityków Google’a decydują o sukcesie zespołu, związane są z możliwością wypowiadania się na forum. Pięć najważniejszych norm to (Duhigg, 2016):

- przekonanie, że wykonywana praca ma **duże znaczenie**;
- **odczuwanie osobistego zaangażowania** w wykonywaną pracę;
- wyznaczenie **celów i ról** dla członków zespołu;
- przekonanie, że wszyscy **mogą na siebie liczyć**;
- poczucie **bezpieczeństwa**.

Poczucie bezpieczeństwa rozumiane może być jako przekonanie, że członek zespołu (...) *nie zostanie odrzucony lub upokorzony w swoim otoczeniu lub roli, opisuje klimat, w którym ludzie mogą swobodnie wyrazić swoje zainteresowania i uczucia związane z pracą.* (Edmondson i Roloff, 2009). Dotyczy to szczególnie sytuacji, kiedy zostanie popełniony błąd na dowolnym poziomie struktury organizacji. Nie ma wówczas obawy przed przyznaniem się do tego, co się stało. Pozwala to jednocześnie, poza wskazaniem najbardziej wartościowych rozwiązań, wyznaczyć potencjalne zagrożenia, które można opisać w relacji między psychologicznym bezpieczeństwem a odpowiedzialnością za realizowanie wymagających celów (tab. 3).

Tabela 3. Bezpieczeństwo psychologiczne a odpowiedzialność za realizowanie wymagających celów

		Odpowiedzialność za realizowanie wymagających celów	
		niska	wysoka
Bezpieczeństwo psychologiczne	wysokie	strefa komfortu pracownicy lubią pracować ze sobą oraz nie czują się szczególnie zagrożeni, nie pracują bardzo ciężko (takie warunki znaleźć można w rodzinach i małych przedsiębiorstwach)	strefa uczenia się koncentracja na współpracy i uczeniu się służy osiągnięciu wysokiej wydajności
	niskie	strefa apatii pracownicy są raczej apatyczni i poświęcają czas na wyścig po awans; typowe organizacje w tej ćwiartce są dużymi, najcięższymi urzędami biurokratycznymi, gdzie ludzie spełniają swoje funkcje, ale preferowanym sposobem działania jest raczej sprzyjać wypromowaniu się niż dzieleniu się pomysłami	strefa strachu takie firmy są wylegarnią lęku; ludzie boją się przedstawiać wstępne pomysły, próbować nowych rzeczy lub poprosić kolegów o pomoc, nawet jeśli wiedzą, że ich praca wymaga wszystkich tych trzech działań; niektóre banki inwestycyjne i duże firmy konsultingowe trafiają do tej ćwiartki

Źródło: Edmondson, 2008.

3.11. Poziom zaufania

Obok poczucia bezpieczeństwa ważnym czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie pracowników jest zaufanie. Na jego znaczenie z perspektywy neuronauki zwrócił uwagę Zak (2017). Już w 2001 roku dowiódł istnienia relacji między zaufaniem a wynikami ekonomicznymi. Od tamtego czasu poszukując odpowiedzi na pytanie o głębsze uwarunkowania tych zależności, skupił się na badaniach neurologicznych. W swoich eksperymentach dowiódł wpływu oksytocyny na poziom zaufania między ludźmi, wzmacnianie empatii oraz zmniejszanie się ilości tego neuroprzekaźnika w stresie. Na podstawie tych badań zidentyfikował osiem zachowań menedżerskich wzmacniających zaufanie. Są to:

- 1) docenianie doskonałych wyników;
- 2) wywoływanie *motywującego stresu* – trudnego, ale osiągalnego zadania z konkretnym celem do osiągnięcia;
- 3) pozwalanie ludziom na decydowanie o sposobie wykonania swojej pracy – budowanie poczucia kontroli wpływającego także na innowacyjność;
- 4) umożliwianie modyfikowania stanowisk, a nawet rezygnowania z nich na rzecz prac zespołów projektowych;
- 5) udostępnianie informacji o celach, strategiach i metodach działania organizacji – otwarta komunikacja;
- 6) budowanie relacji w sposób celowy – silniejsze nastawienie na ludzi niż na zadania;
- 7) dbanie o wszechstronny rozwój pracowników – nie tylko zawodowy czy intelektualny, ale także osobisty;
- 8) ujawnianie własnych słabości – np. prośenie o pomoc a nie wydawanie poleceń (Zak, 2017).

Na podstawie swoich badań Zak (2017) stwierdził, że wysoki poziom zaufania w organizacji wpływa na zwiększenie energii pracowników, ich zaangażowanie, wydajność, lojalność i identyfikację z miejscem pracy oraz współpracownikami, satysfakcję z pracy, empatię, poczucie spełnienia. W takich firmach było też mniej postaw cynicznych i rzadziej występowało wypalenie zawodowe.

3.12. Poziom zaangażowania

Zaangażowanie członków w działania zespołu wpływa pozytywnie na ich efektywność. Trudno podać definicję *zaangażowania*, ponieważ tak jak większość pojęć w naukach społecznych (Wieczorkowska i Król, 2016) ma ono strukturę prototypową o nieostrych granicach.

Najczęściej jest ono rozumiane w kategoriach postawy wobec jakiegoś obiektu, takiego jak: praca, wartości ideowe związane z aktywnością, uzyskiwane wyniki, inni ludzie (współpracownicy, przełożeni, podwładni), grupa, zespół, organizacja. Zaangażowanie może być też związane z wzajemną wymianą świadczeń, dóbr między pracownikami a organizacją. Tak jak każda postawa zaangażowanie może być analizowane ze względu na trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny.

Na zaangażowanie wpływają też potrzeby osiągnięć, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, akceptacji, wspólnoty. Poziom zaangażowania wpływa nie tylko na efektywność, ale także na przywiązanie, identyfikację, lojalność, wspomniane wyżej zaufanie, poczucie własnej wartości oraz kreatywność (Zak, 2017).

Zak (2017) przytacza badania Instytutu Gallupa, z których wynika, że *wysokie zaangażowanie – definiowane głównie jako silna więź z pracodawcą i współpracownikami, wykorzystywanie licznych okazji do uczenia się oraz poczucie, że ma się ewidentny udział w sukcesach firmy – konsekwentnie przynosi pozytywne skutki zarówno pojedynczym osobom, jak i organizacjom. Do korzyści należą: wyższa wydajność, lepsza jakość produktów i większa rentowność.* (Zak, 2017, s. 72).

Istotne w przypadku zaangażowania w organizacji, a także w grupie i zespole jest sposób budowania takiej postawy. Fornes i Rocco (2013) proponują nie tylko czynniki pozwalające poprawić efektywność, ale odwołują się także do różnych poziomów zaangażowania – tego na poziomie indywidualnym i organizacyjnym (tab. 4).

Tabela 4. Poziomy i elementy służące poprawie efektywności organizacyjnej

Czynniki warunkujące zaangażowanie organizacyjne	Czynniki warunkujące zaangażowanie indywidualne	Konsekwencje zaangażowania
kongruencja ¹ ciekawa praca jasność celu sprawiedliwość informacje zwrotne empowerment (poczucie wpływu) autonomia	kongruencja ciekawa praca informacje zwrotne autonomia	zaangażowanie obywatelskie zwiększenie wydajności wzrost poczucia odpowiedzialności wzrost satysfakcji z pracy wzrost motywacji obniżenie poziomu fluktuacji i absencji

Źródło: Fornes i Rocco, 2013, s. 36.

Ujęcie cytowanych autorek nawiązuje do modelu właściwości pracy Hackmana i Oldhama (rys. 3) (Makin, Cooper i Cox, 2000).

¹ Kongruencja rozumiana jest jako poziom zgodności pomiędzy wartościami wyznawanymi przez pracownika oraz wartościami organizacji (przejawiającymi się w kulturze organizacyjnej).

Rysunek 3. Model właściwości pracy Hackmana i Oldhama

Źródło: Makin, Cooper i Cox, 2000.

Allen i Meyer (1996) identyfikują w swojej klasyfikacji trzy rodzaje zaangażowania: afektywne, trwania i normatywne.

Zaangażowanie **afektywne** jest interpretowane jako siła **identyfikowania się z organizacją**, czyli chęć bycia w organizacji. Uzależniona jest od stopnia zaspokojenia potrzeb i oczekiwań jednostki, możliwości sprostania wyzwaniom pozwalających sprawdzić jej kompetencje oraz poziomu zaufania do organizacji.

Zaangażowanie **trwania** wynika z ewentualnych przewidywanych **kosztów odejścia z organizacji**. Im mniej jest innych możliwości na rynku pracy oraz im większa istnieje potrzeba zarabiania pieniędzy (np. liczna rodzina na utrzymaniu), tym większe zaangażowanie trwania.

Zaangażowanie **normatywne** jest związane z normami społecznymi, poczuciem powinności, a nawet poświęcenia, które może wynikać z zasady wzajemności w relacjach społecznych, akceptacji wartości i norm organizacji.

W kontekście aktywnego uczestniczenia w pracy zespołu zaangażowanie afektywne i normatywne wydają się być najważniejsze.

3.13. Różnice indywidualne

3.13.1. Osobowość

Neuman, Wagner i Christiansen (1999) uważają, że istnieje związek między efektywnością zespołu a osobowością poszczególnych członków. Badania nad osobowością od początku istnienia tego pojęcia są trudne, przede wszystkim z uwagi na bardzo liczne jego operalizacje. Jednym z najczęściej przywoływanych i wykorzystywanych w badaniach jest Pięcioczynnikowy Model Osobowości – Wielka Piątka (Big Five) Paula T. Costy i Roberta R. McCrae (Cervone i Pervin, 2012) wyróżniający następujące podstawowe cechy osobowości:

- 1) neurotyzm;
- 2) ekstrawersja;
- 3) otwartość na doświadczenia;
- 4) ugodowość;
- 5) sumienność.

Przenosząc pojęcie osobowości na poziom zespołu można odwołać się do dwóch komponentów:

- 1) dominującą osobowość zespołu (*team personality elevation* – TPE), która oznacza cechę lub zbiór cech charakteru na poziomie zespołu; przykładem mogą być wysokie wskaźniki TPE w sumienności: oznaczałoby, że zespół jako całość jest skrupulatny, dokładny w wykonywaniu zadań; nie oznacza to, że każdy członek zespołu jest tak samo sumienny, jednak większość członków odznacza się tą cechą;
- 2) zróżnicowanie osobowości zespołu (*team personality diversity* – TPD), wskaźnik ten oznacza rozpiętość różnic w szczególnej cesze lub cechach osobowości; zespoły z niskim współczynnikiem TPD określane są jako homogeniczne, natomiast z wysokim wynikiem – jako heterogeniczne.

Neuman, Wagner i Christiansen (1999) przywołują wyniki badań Muchinsky i Monahan (1987), z których wynika, że zespoły jednolite (homogeniczne) pod względem konkretnej cechy mogą być bardziej efektywne od innych (s. 5).

Natomiast istnieją też inne teorie, według których zespoły z bardziej zróżnicowanym profilem są bardziej efektywne (s. 6).

Eben Harrell (2017) w opracowaniu *Testy, które ukształtowały branżę* wymienia trzy, które w XX wieku uzyskały największe znaczenie: test Meyers-Briggs, Pięcioczynnikowy Model Osobowości i test StrengthsFinder Instytutu Gallupa. Jednocześnie autor ten zauważa tendencję do rezygnowania z tradycyjnie stosowanych narzędzi na rzecz poświęconych konkretnym branżom, organizacjom a nawet stanowiskom.

3.13.2. Ukierunkowania regulacyjne

Teoria Ukierunkowań Regulacyjnych (Higgins, 1998) wyróżnia istnienie dwóch strategii samoregulacji: **promocyjnej** i **prewencyjnej**. Strategie te regulują zachowanie ukierunkowane na cel. Strategie prewencyjne skupiają się na unikaniu negatywnych wyników, strategie promocyjne na osiąganiu pozytywnych wyników. Osoby o motywacji prewencyjnej mają tendencję do unikania błędów i niepowodzeń oraz przestrzegania reguł, podczas gdy osoby podejmujące działania zorientowane na promocję są chętne do podejmowania ryzyka i realizacji swoich planów i aspiracji.

W miejscu pracy motywacja prewencyjna charakteryzuje się czujnością lub motywacją do unikania, które ułatwiają dokładne wykonywanie zadań zgodnie z wyznaczonymi obowiązkami (Wallace i Chen, 2006). Z kolei motywacja promocyjna umożliwia pracownikom szybkie wykonywanie zadań i wykonywanie większej ich liczby.

O ukierunkowaniu regulacyjnym można też mówić jako o konstrukcie zbiorowym, rozumiejąc go jako zbiorową motywację lub strategiczną orientację członków zespołu (Faddegon, Ellemers i Scheepers, 2009; Faddegon, Scheepers i Ellemers, 2008; Levine, Higgins i Choi, 2000). Badania udowodniły, że motywacje promocji i prewencji, chociaż generalnie są postrzegane jako relatywnie stabilne cechy dyspozycyjne, mogą być także wzbudzone przez czynniki kontekstowe (Crowe i Higgins, 1997). Ponieważ motywacje te są od siebie niezależne (Förster, Higgins i Taylor Bianco, 2003; Wallace i Chen, 2006), zespół może wykazywać jednocześnie wysoki poziom motywacji promocyjnej, jak i prewencyjnej rozumianej jako średnia motywacja wszystkich członków zespołu. Możliwe są też przesunięcia między tymi motywacjami w zależności od potrzeb sytuacyjnych i cech zadania (Brockner i Higgins, 2001).

Badania nad ukierunkowaniem regulacyjnym na poziomie indywidualnym wykazały, że jest ono znaczącym czynnikiem przewidującym różne aspekty indywidualnego działania, w tym pomocność wobec innych i kreatywność

(Johnson, Shull i Wallace, 2011; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko i Roberts, 2008). Na poziomie grupy Rietzschel (2011) wykazał, że generowanie pomysłów zespołowych jest pozytywnie związane z motywacją promocyjną zespołu, ale nie ma związku z motywacją prewencyjną.

Kiedy motywacja prewencyjna zespołu przeważa, członkowie są skupieni na przestrzeganiu reguł, unikaniu błędów oraz prawidłowym wykonywaniu zadań (Förster i in., 2003). Zespoły o wysokim stopniu motywacji prewencyjnej wykonują swoje zadania z większą dokładnością i jakością, ponieważ są zmotywowane do spełnienia oczekiwań związanych z wykonywaniem zadań i unikają odchylenia od określonych ról i obowiązków.

Poziom motywacji promocyjnej w zespole związany jest natomiast z większą elastycznością członków zespołu oraz chęcią do podejmowania ryzyka. W rezultacie sprzyja to generacji zróżnicowanych i nowatorskich pomysłów i kreatywności (Crowe i Higgins, 1997).

3.14. Problem różnorodności

Rozważania dotyczące związku pomiędzy różnorodnością a efektywnością zespołu opierają się na dwóch tradycjach teoretycznych. Pierwsza opiera się na różnorodności, która może korzystnie wpłynąć na procesy zespołowe i funkcjonowanie zespołu dzięki wykorzystaniu szerszego zakresu wiedzy i wiedzy fachowej. Punktem wyjścia drugiej jest teoria kategoryzacji społecznych wewnątrz grupy, która ogranicza efektywność zespołu (Mannix i Neale, 2005).

Teoria kategoryzacji społecznych wyjaśnia genezę stereotypów. Zakłada ona, że stereotypy są ubocznym skutkiem normalnego funkcjonowania ludzkiego umysłu. Spotykani ludzie dzieleni są na kategorie oraz gromadzona jest wiedza na ich temat. Oszczędza to czas i energię w kontaktach z nowo spotykanymi, nieznanymi osobami, ponieważ można wykorzystać zgromadzoną już wiedzę o rodzajach ludzi. Sugeruje, że różnorodność może wywoływać podziały społeczne i negatywne procesy.

Różnorodność można interpretować na trzy sposoby:

- 1) **poczucie odmienności** od pozostałych członków zespołu (*self-to-team diversity*) – odnosi się do stopnia, w jakim poszczególni członkowie postrzegają się jako odmiennych od reszty (np. *mój kierunek kształcenia jest inny niż pozostałych członków zespołu*); teoria kategoryzacji społecznej każe oczekiwać, że osoby, które postrzegają się jako odmienne od pozostałych członków zespołu, będą w mniejszym stopniu odczuwać przynależność do zespołu, podczas gdy osoby postrzegające siebie jako podobne do innych

będą w większym stopniu identyfikować się z zespołem (Chattopadhyay, 1999); w konsekwencji może to mieć negatywny skutek dla poziomu współpracy pomiędzy członkami i wydajności zespołu (Harrison i in., 2002); nie jest to jednak jednoznaczne – w przypadku odmienności poziomu statusu wykazano, że osoby o niskim statusie, pracujące w grupie osób o wysokim statusie, mogą bardziej pozytywnie oceniać swój zespół (Chattopadhyay, Tluchowska i George, 2004);

- 2) **postrzeganie podziału na podgrupy** przez członków zespołu może prowadzić do zmniejszonego poziomu spójności (Homan, van Knippenberg, van Kleef i De Dreu, 2007) oraz trudności w wymianie informacji pomiędzy podgrupami (Meyer i Schermuly, 2012); wzrost negatywnych reakcji afektywnych i behawioralnych między członkami różnych podgrup powoduje obniżenie identyfikacji z zespołem jako całością i w konsekwencji może prowadzić do obniżenia efektywności pracy zespołowej;
- 3) **poczucie różnorodności** członków zespołu – odnosi się do stopnia, w jakim członkowie zespołu postrzegają, że składa się on z jednostek, które różnią się od siebie pod określonym względem (np. *członkowie zespołu różnią się w zakresie swoich kompetencji*); podczas gdy postrzeganie podziałów na podgrupy implikuje myślenie w kategoriach *my – oni*, poczucie różnorodności członków zespołu oznacza większą indywidualizację (Homan i in., 2010); z tego powodu postrzeganie różnorodności zespołu może być związane bardziej niż pozostałe dwa typy z pozytywnymi efektami zróżnicowania (np. Homan i Greer, 2013; Homan i in., 2008); zindywidualizowanie członków zespołu może być korzystne dla jego wyników, potencjalnie zmniejszając poziom uprzedzeń, powodując konstruktywny konflikt i sprzyjając poszukiwaniu informacji istotnych dla wykonania zadania (van Knippenberg i in., 2004); zróżnicowanie takie może nie tylko stwarzać dodatkowe możliwości i multiplikować punkty widzenia, ale także zwiększać różnorodność oczekiwań pracowników, co może wymagać zmiany sposobu zarządzania (Aladwani i in., 2000).

Badania wykazały związek **postrzeganej odmienności** na poziomie obserwowalnych cech i posiadanych informacji z:

- **mniejszym zaangażowaniem** członków w wykonywanie zadań, wymianę informacji i podejmowanie wspólnych decyzji (Hobman i in., 2004);
- **obniżeniem tendencji do pomagania** innym oraz zwiększoną tendencją do wycofywania się i odejścia z miejsca pracy (Liao i in., 2008).

Spostrzeganie własnego podobieństwa do członków zespołu pod względem pochodzenia, wartości, zdolności akademickich itp. związane było z chęcią współpracy z innymi w zespole, wyższym zadowoleniem ze współpracowników

i wyższym zaangażowaniem w pracę zespołu (Graves i Elsass, 2005). Cunningham i Sagas (2004) pokazali, że postrzeganie głębokiego podobieństwa (tj. podobieństwa osobowości, wartości i postaw) wiązało się z wyższym poziomem satysfakcji i niższym poziomem fluktuacji.

3.15. Rola zespołowe

Rola zespołowa rozumiana jest jako zbiór charakterystycznych zachowań każdego członka zespołu, determinujący interakcje z pozostałymi i mający wpływ na całokształt zespołu. Najpopularniejszą (choć również poddawaną krytyce) metodą pomiaru ról zespołowych jest ta zaproponowana przez Mereditha Belbina (2003).

W badaniu (Higgs, Plewnia i Ploch, 2005) sprawdzano wpływ różnorodności zespołu na wyniki pracy zespołowej. Różnorodność zespołu operacjonalizowana była za pomocą modelu ról zespołowych Belbina. Liczba ról zidentyfikowana w 28 zespołach (łącznie 270 osób) pochodzących z jednej organizacji, firmy Ford i jej działów produkcyjnego oraz inżynierskiego, wahała się od 2 do 8. Złożoność zadań oszacowana była za pomocą kwestionariusza wypełnianego przez członków zespołów oraz menedżerów zespołu. Wyniki zespołu oszacowane zostały za pomocą kwestionariusza uzupełnionego przez menedżerów (wystawianie zespołom końcowych ocen w skali 1 – 6). Badanie pokazało związek pomiędzy różnorodnością ról zespołowych modelu Belbina, złożonością zadań i ich wpływem na rezultaty pracy zespołu. Większa różnorodność pozytywnie korelowała z lepszymi wynikami zespołu dla zadań złożonych (tłumaczone większym zakresem kreatywności i pomysłowości dzięki różnym punktom widzenia) i negatywnie korelowała z prostymi zadaniami (większy konflikt co do pomysłów na rozwiązanie problemów).

Inne wyniki uzyskano w badaniu (Batenburg, Walbeek i Maur, 2013), w którym sprawdzano wpływ różnorodności zespołu na wyniki jego pracy. Dwadzieścia cztery zespoły (144 osoby, studenci holenderskiego Uniwersytetu w Utrechcie) brały udział w grze symulującej prawdziwy biznes (zarządzanie browarem). W tym badaniu różnorodność zespołu operacjonalizowana była za pomocą modelu ról zespołowych Belbina. Rywalizacja trwała pięć tygodni. Na bieżąco opisywane i dostarczane były trendy rynkowe, działania konkurencji, losowe wydarzenia w otoczeniu. Obliczane natomiast były wskaźniki efektywności zespołowej, takie jak sytuacja finansowa, udział browaru w rynku poszczególnych typów piwa, obrót, zyski i satysfakcja pracowników. Zespół dostarczał raport na koniec każdego „kwartału” i jeden zbiorczy na koniec

gry. Raport podsumowujący zawierał działania zespołu w takich obszarach jak finanse, kadry, logistyka oraz IT. Raporty oceniane były przy użyciu ustan-daryzowanej punktacji dla każdego z obszarów. Drugim ważnym czynnikiem był wynik finansowy osiągnięty na koniec gry. Badanie wykazało brak istotnego powiązania pomiędzy różnorodnością ról Belbina w zespole, a wynikami zespołu. Wykazano również brak wpływu ról zarządczych na lepsze wyniki zespołu.

Co ważne, wydaje się, że role zespołowe Belbina są uzależnione od cech osobowościowych oraz cech stanowiska pracy. W badaniu (Manning, Parker i Pogson, 2006) sprawdzano relację pomiędzy wynikami badanych osób z kwestionariusza ról zespołowych Belbina z cechami osobowościowymi badanych, oczekiwaniami wobec roli, którą aktualnie zajmują w pracy oraz potrzebą orientacji na określone zachowania. Uczestnicy wypełniali kwestionariusz ról zespołowych według teorii Belbina, kwestionariusz oczekiwań wobec zajmowanego stanowiska w pracy (oczekiwany poziom odpowiedzialności, osiąganie celów poprzez relacje bądź wiedzę techniczną, wdrażanie narzuconych rozwiązań lub wymyślanie nowych, skupienie na detalach jednego typu albo poszukiwanie wielu rozwiązań, orientacja stanowiska na działania autonomiczne bądź zespołowe) oraz kwestionariusz mierzący cechy osobowości według teorii Wielkiej Piątki:

- neurotyczność/stałość emocjonalna;
- ekstrawersja/introwersja;
- otwartość na doświadczenie;
- ugodowość/antagonizm;
- sumienność/nieukierunkowanie.

Kwestionariusze wykonywane były zarówno przez osoby badane, jak i osoby, które mają z nimi codzienny kontakt zawodowy (menedżerowie, koledzy z pracy). Badanie wykazało istotne powiązanie pomiędzy cechami osobowościowymi Wielkiej Piątki, a konkretnymi rolami wynikającymi z testu Belbina (np. osoby, z takimi rolami jak Naturalny Lider, Człowiek Kontaktów i Człowiek Akcji miały wysokie wyniki na skali ekstrawersji, a osoby z rolami Specjalisty i Sędziego – introwersji). Wykazana została spójność pomiędzy oczekiwaniami dla danego stanowiska zajmowanego w pracy i cech, jakie powinno się reprezentować, a rolą wynikającą z testu Belbina. Oznacza to, że pracownicy byli dobrze dopasowani do swoich ról bądź starali się uzewnętrzniać takie cechy i zachowania, jakie są od nich oczekiwane na konkretnym stanowisku. Okazało się również, że na zachowania członków zespołu mają wpływ oczekiwania otoczenia wobec zajmowanego stanowiska oraz ukierunkowanie danej roli na konkretną potrzebę zachowań.

Role zespołowe charakteryzują się specyficznym zestawem zachowań, stylów wykonywania zadań. W tym kierunku poszli Johnson Vickberg i Christfort (2017), którzy na podstawie swoich badań zidentyfikowali cztery style będące w gruncie rzeczy typami osobowości, które zostały określone jako: odkrywcy, strażnicy, przewodnicy i łącznicy. Mimo że działanie każdego pracownika jest kombinacją tych stylów, to jeden do dwóch są zawsze dominujące. Zdaniem autorów badań brak efektywności zespołu może wynikać z braku wiedzy i umiejętności liderów w zarządzaniu różnorodnością stylów podwładnych. Rozwiązaniem tego dylematu jest według badaczy zbliżanie do siebie przeciwnieństw. Najważniejszym sposobem uzyskiwania efektywnej współpracy jest dobra komunikacja pozwalająca każdemu na uczestniczenie w pracy zespołu i dająca poczucie bycia zauważonym.

3.16. System wynagradzania

Wraz ze zmianą otoczenia organizacyjnego i rozpowszechnianiem pracy zespołowej, kwestia sposobu wynagradzania pracowników staje się coraz ważniejsza i bardziej złożona. Durham i Bartol (2000) opisali trzy potencjalne źródła zachęt finansowych – indywidualne, zespołowe i organizacyjne. Choć mało jest badań nad nagrodami organizacyjnymi, w licznych badaniach weryfikowano rolę nagród indywidualnych i tych opartych na wynikach zespołu, szczególnie w kontekście wydajności pracowników (DeMatteo i in., 1998; Honeywell-Johnson i Dickinson, 1999; Jenkins, Mitra, Gupta i Shaw, 1998). Dla efektywności zespołu istotny jest moment, kiedy nagroda jest przyznawana, jak często się to dzieje i jaki jest sposób podziału nagrody. Wyróżnia się:

- podział nagród według zasług poszczególnych jednostek (*equality*);
- równy podział (*equity*).

Metaanaliza 146 badań (w sumie 31 861 osób) dotyczących wpływu systemu wynagradzania (opartego na wynikach indywidualnych vs. grupowych) na efektywność pracowników wykazała niejednoznaczność wniosków (Garbers i Konradt, 2013):

- pozytywny efekt wynagrodzenia opartego na wynikach indywidualnych (w 116 badaniach), efekt ten był silniejszy w badaniach naturalnych niż laboratoryjnych oraz dla pomiarów jakościowych niż ilościowych, a mniejszy dla mniej skomplikowanych zadań;
- pozytywny efekt wynagrodzenia opartego na wynikach zespołowych (30 badań), przy czym sprawiedliwy podział nagród (uwarunkowany różnicami w indywidualnym wkładzie członków zespołu) skutkował wyższym

poziomem efektywności niż podział równy; efekt ten był silniejszy w badaniach naturalnych i słabszy dla mniej skomplikowanych zadań.

- wpływ nagród w zespołach zależał od wielkości zespołu – wielkość efektów zmniejszała się wraz z liczbą członków zespołu; być może wynika to z faktu, że w mniejszych zespołach indywidualny wysiłek jest łatwiejszy do zidentyfikowania, utrata motywacji jest więc mniej prawdopodobna.

Wyniki tej analizy wskazują, że wynagrodzenie członków zespołu powinno być oparte zarówno na wynikach indywidualnych, jak i zespołowych. Dodatkowo, jeśli nagroda jest wysoka, wtedy jest w interesie członków grupy, aby ze sobą blisko współpracowali. Ważne wydaje się też, żeby podział nagród był raczej sprawiedliwy niż równy. Wyniki empiryczne wykazały co prawda pozytywne efekty strategii równego wynagradzania pracowników na zmienne, takie jak spójność zespołu (np. Heneman, Greenberger i Strasser, 1988), jednak w zespołach silnie współzależnych podział sprawiedliwy prowadzi do wyższej efektywności pracowników (Bloom i Michel, 2002, Kepes, Delery i Gupta, 2009). Empiryczne dowody sugerują, że sprawiedliwie rozdzielone nagrody prowadzą do wyższej wydajności niż nagrody dystrybuowane równomiernie (Sinclair, 2003).

3.17. Podejmowanie decyzji

Proces podejmowania decyzji jest również ważny dla efektywności zespołu lub jej braku. W badaniach nad efektywnością grup zauważono wpływ samej obecności innych osób (przywoływana wcześniej facylitacja społeczna) na indywidualną efektywność (Aronson, Wilson i Akert, 1997). Jest to jeden z czynników wpływających na tzw. efekt synergii, czyli zwiększenie efektywności uzyskiwane w trakcie pracy zespołu, a opisywany jako wynik o wyższej wartości wobec prostej sumy osiągnięcia każdego z członków zespołu oddzielnie. Można też jednak mówić o przeciwieństwie takiego efektu skutkującym zagrożeniem dla skuteczności zespołu i prowadzącym do błędów.

B. Kozusznik wymienia pięć negatywnych zjawisk, które mogą wystąpić w sytuacji grupowego podejmowania decyzji (Kozusznik, 2011, s. 111–112):

- **efekt polaryzacji** – występuje, gdy poszczególne jednostki *okopują się* na swoich stanowiskach, bez próby zrozumienia argumentów pozostałych uczestników; w takiej sytuacji może zostać wybrana nie opcja optymalna, ale proponowana przez osobę mającą największy wpływ na grupę;
- **ograniczona racjonalność decyzji** – wynikająca z rozproszenia odpowiedzialności i myślenia życzeniowego, to naturalny efekt trudności w przewi-

dywaniu przyszłości, związany z niepewnością co do sposobu rozwiązania problemu;

- **myślenie grupowe** – na pewnym etapie funkcjonowania zespołu pragnienie zgody i chęć uniknięcia konfliktu może doprowadzić do wyboru takiego rozwiązania, które budzi najmniej sprzeciwów, ale niekoniecznie jest ono najbardziej efektywne; ograniczona jest racjonalność i dogłębna analiza;
- **różny status członków grupy** – uczestnicy o niższej randze mogą obawiać się zaproponowania rozwiązań sprzecznych z propozycjami swoich przełożonych, a potencjalnie bardziej efektywnych;
- **próżniactwo społeczne** – zjawisko odkryte przez Jamesa Ringelmana pokazujące możliwy negatywny wpływ obecności innych na indywidualny wysiłek jednostki; część uczestników pracując w grupie, wkłada mniej wysiłku w wykonanie zadania (pasażerowie na gapę), niż pracując indywidualnie, zjawisko to rośnie wraz ze wzrostem wielkości grupy; istnieje również ścisły związek między kulturą (indywidualistyczna vs. kolektywistyczna) a omawianym efektem.

3.18. Myślenie grupowe

Zespoły mogą być bardzo efektywne we wspieraniu organizacji, w odniesieniu sukcesów w dynamicznej i wymagającej sytuacji rynkowej. Jednak i ten sposób organizacji pracy niesie ze sobą ryzyka błędów w podejmowaniu decyzji grupowych.

Janis, w trakcie analizy wyników prac zespołów o wysokich kwalifikacjach, zauważył, że często decyzje podejmowane przez grupę mogą być znacznie gorszej jakości, niż wynikałoby to z poziomu kompetencji jej poszczególnych uczestników (np. Kenrick, Neuberg i Cialdini, 2002; Aronson, Wilson i Akert, 1997). Badacz sformułował pojęcie *syndromu grupowego myślenia* cechujące się następującymi przejawami:

- 1) **iluzja wszechmocności i nieomyłności** grupy oraz słuszności raz podjętych przez nią decyzji;
- 2) wiara we wrodzoną **moralność** grupy;
- 3) zbiorowa **racjonalizacja**; w momencie zarysowywania się decyzji tendencyjne wyszukanie argumentów ją wspierających, z jednoczesnym ignorowaniem argumentów i przesłanek przeciwnych do ustalonego kierunku postępowania;
- 4) **uproszczone postrzeganie** grupy konkurencyjnej;

- 5) **presja na osoby z niezależnymi opiniami**, które mogą opóźnić podjęcie szybkiej decyzji;
- 6) **autocenzura**, pojawiająca się skłonność jednostek do konformizmu i chęci bycia w zgodzie z większością lub najbardziej dominującymi członkami;
- 7) samoistne kreowanie się poszczególnych jednostek na **strażników informacji**, które nie są zgodne z ogólnym zdaniem zespołu.

Błędne decyzje podejmowane przez grupy mogą wynikać z **nadmiernej spójności** grupy, jej **izolacji**, **silnego przywództwa**, **stresu** związanego z **poczuciem zagrożenia** dla grupy i skutków jej decyzji oraz **braku procedur** pracy grupy i weryfikowania wyników tego wysiłku (Aronson, Wilson i Ackert, 1997), a także nierealnym przekonaniu o własnych kompetencjach i złej komunikacji. **Przejawami grupowego myślenia** jest przekonanie o odporności grupy na ataki, jej wyższości moralnej i stereotypowym postrzeganiu innych, złudzenie jednomysłności, związana z tym autocenzura oraz oczekiwanie pełnego podporządkowania się decyzjom grupy. Nacisk ze strony grupy i dążenie do jednomysłności powodują, że jednostka nie zgłasza opinii zgodnej z jej przekonaniem, aby nie burzyć pozytywnej atmosfery. Te uwarunkowania można opisać jako podstawowe błędy w zarządzaniu dotyczące wadliwych planów, złe określonych celów, nieefektywnej komunikacji i przepływu informacji.

Tak więc, jeśli z jednej strony celem współpracy jest uzyskanie efektu synergii, to z drugiej strony istnieje niebezpieczeństwo syndromu grupowego myślenia.

3.19. Obecność innych osób (facylitacja społeczna, próżniactwo społeczne)

Badania nad *facylitacją społeczną* (wzrost efektywności spowodowany obecnością innych osób) wprowadził F. Allport (Grzelak i Nowak 2000). Facylitacja będąca efektem pracy w grupie może być dodatnia, ujemna lub neutralna. Porównując wyniki pracy indywidualnej z rezultatami pracy realizowanej grupowo, okazało się, że obecność innych osób skupionych na podobnym zadaniu zazwyczaj wzmacnia efektywność pracy jednostki; jednak nie jest to regułą (Aronson, Wilson i Akert, 1997). Dwa czynniki mają zasadniczy wpływ na osiągnięte wyniki pracy indywidualnej lub grupowej:

- stopień sprawności w wykonywaniu danej czynności;
- możliwość stosunkowo szybkiego opanowania zadania.

Zjawisko facylitacji społecznej jest modyfikowane przez różnice indywidualne, np. poziom reaktywności (opisane w pierwszym rozdziale niniejszej

monografii). Im większa wrażliwość na bodźce sytuacyjne (stosunkowo wysoki poziom reakcji w stosunku do poziomu bodźca), tym bardziej negatywnie na poziom wykonania zadania będzie wpływać obecność innych osób i odwrotnie – osoby nisko reaktywne mogą być bardziej podatne na pozytywny efekt facylitacji społecznej. Zagrożeniem i jednocześnie przeciwieństwem dla facylitacji społecznej jest próżniactwo społeczne, obniżenie wkładu indywidualnych osób występujące w czasie pracy z innymi, w porównaniu do wysiłku przy pracy indywidualnej.

Problem facylitacji społecznej jest szczególnie ważny w czasach rosnącej popularności *open space* – z jednej strony obecność innych osób pobudza lepiej niż kawa i przy wykonywaniu prostych zadań może być bardzo przydatna, z drugiej zaś strony może być dystraktorem uniemożliwiającym koncentrację, co również związane jest z reaktywnością, a co za tym idzie – wrażliwością na bodźce.

3.20. Kultura i klimat organizacyjny

Kultura organizacyjna jest kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do efektywności organizacyjnej i wyników pracowników (Deal i Kennedy, 1982; Schein i Schein, 2017). Wartości i normy podzielane przez członków organizacji i zespołów promują spójność zespołu, umożliwiając podejmowanie zbiorowych wysiłków zorientowanych na osiągnięcie wspólnych celów (O'Reilly, 1989; O'Reilly i Chatman, 1996). Poza tym członkowie zespołu postrzegają i interpretują zdarzenia organizacyjne w podobny sposób, co pomaga im na wspólne rozumienie i rozwiązywanie problemów (Schein i Schein, 1997). Wreszcie dopasowanie wartości w ramach grupy roboczej promuje pozytywne postawy wobec pracy, zmniejszając tarcia pomiędzy członkami zespołów, ujawniając oczekiwania społeczne i normy (O'Reilly, Chatman i Caldwell, 1991) oraz wywołując u członków zespołu poczucie wspólnej tożsamości społecznej (Ashforth i Mael, 1989).

Literatura dotycząca subkultur organizacyjnych sugeruje, że w organizacji mogą istnieć różne subkultury, w zależności od lokalizacji, funkcji i otoczenia zawodowego (Bloor i Dawson, 1994). Na przykład kultura działu badań i rozwoju (R&D) różni się od tej obecnej w dziale rachunkowości. Subkultury mogą, ale nie muszą być zgodne z dominującą kulturą organizacyjną (Meyerson i Martin, 1987). Ponieważ pracownicy często współdziałają i identyfikują się raczej z grupą roboczą niż organizacją jako całością, na ich postawy i zachowania silnie wpływa kultura ich bezpośredniej grupy roboczej (Lok i in., 2005;

Ostroff, Shin i Kinicki, 2005). Może to być więc wskazówka, na jakim poziomie zespołowości warto dokonywać badań.

Rozważanie efektywności zespołów w kontekście kultury może mieć dwa aspekty: mezo i makro. Pierwszy związany jest z kulturą organizacji, która w zależności od ujęcia teoretycznego i modelu może być nastawiona na wymierne efekty finansowe, materialne czy rzeczowe lub trudne do pomiaru efekty związane z siłą zaangażowania organizacyjnego, satysfakcji pracowników z uczestniczenia w organizacji, przywiązania i utożsamiania się z organizacją. Taki sposób opisywania kultury jest rozwinięciem i kontynuacją kategorii klimatu (atmosfery) organizacyjnego.

Ten aspekt kultury (kultura organizacji) można opisywać na poziomie mezo, natomiast drugi odwołuje się do wyższego poziomu – makro. W tym przypadku można mówić o szerszych uwarunkowaniach funkcjonowania kultury organizacyjnej, czyli poziomie narodowym lub – w odniesieniu do rzeczywistości gospodarczej – kulturze kapitalizmu. Ten aspekt jest istotny, gdy brane są pod uwagę dostępne w światowej (głównie amerykańskiej) literaturze wyniki badań dotyczących efektywności zespołów. Ze względu na różnice kulturowe konieczne jest zweryfikowanie badań wraz z przeprowadzeniem adaptacji kulturowej narzędzi badawczych.

Jak zauważyli Schein (Schein i Schein, 2017) specyficzną osobowość, jak można inaczej określić kulturę, ma także każda współdziałająca grupa, chociaż przy ograniczonej liczbie osób łatwiej jest zidentyfikować klimat grupy.

3.21. Kultura organizacyjna a efektywność

Model kultury organizacyjnej, który warto wziąć pod uwagę w pierwszej kolejności to koncepcja konkurujących wartości Roberta Quinna (Cameron i Quinn, 2003). Poza badaniami, dzięki którym autor ten skonstruował tę teorię, można znaleźć inne badania dostarczające dowodów na jej wartość, np. Baron i Hannan (2002), czy badania grupy europejskich psychologów organizacji, dzięki którym powstał kwestionariusz do badania FOCUS (First Organizational Culture Unified Search) (Dobrzyński i Grzywacz, 2001). Kwestionariusz ten obok kultury bada również klimat organizacyjny. Różnicę między tymi pojęciami można ująć biorąc pod uwagę kilka kryteriów (tab. 5).

Tabela 5. Porównanie kultury i klimatu organizacyjnego

KULTURA	KLIMAT
wpływa na postępowanie ludzi w organizacji, ich wzajemne relacje, zaangażowanie na rzecz organizacji i jej wzrost	to sposób percepcji dążeń, zwyczajów, formalnych i nieformalnych procedur oraz wzorów zachowania
jest zjawiskiem głębokim (podświadomym)	jest bardziej powierzchowny i świadomy
wpływa na punkt odniesienia	wynika z osobistego punktu odniesienia
jest bardziej abstrakcyjna	jest bardziej konkretny
istnieje przez symbole, historie i mity, którym członkowie organizacji nadają znaczenie; jest tym, co spaja organizację	istnieje tylko w myślach i odczuciach jednostek opisujących zbiorowość
związana jest z postrzeganiem intelektualnym	związany jest z przeżyciami, odczuciami, emocjami
jej właściwością jest nadawanie znaczenia procesom i działaniom w organizacji oraz otoczeniu	może być przypisywany cechom lub właściwościom otoczenia, które oddziałują na zachowania indywidualne albo grupowe

Źródło: Grzywacz, 2002.

Sam model Quinna można przedstawić w układzie współrzędnych opisanych dwiema zmiennymi: orientacją (od wewnętrznej do zewnętrznej) i stopniem kontroli (od ścisłej po swobodną) (rys. 4).

Rysunek 4. Koncepcja konkurujących wartości i rodzaje kultury oraz klimatu organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dobrzyński i Grzywacz, 2001; Cameron i Quinn, 2003.

W interpretacji tego modelu jest zawarta również efektywność, przy czym – na co warto zwrócić uwagę – jej kryteria są różne dla każdej z typów kultur, co znacząco rozszerza znaczenie kluczowego dla nas pojęcia.

Wspomniany wcześniej klimat organizacyjny, szczególnie, gdy daje poczucie bezpieczeństwa, podkreślany jest przez badaczy jako istotny czynnik efektywności (Alipour, Mohammed i Raghuram, 2017), co potwierdza wyniki badań projektu *Aristoteles* firmy Google. W tym samym opracowaniu autorzy odnoszą się do kluczowego pojęcia, przywoływanego w każdej definicji kultury organizacyjnej – wartości. Zwracają oni uwagę nie tylko na wspólnotę i podobieństwo wartości indywidualnych z kulturowymi wartościami organizacji, lecz również podkreślają rozwojową rolę różnic w indywidualnych systemach wartości, zwłaszcza wartości siły zespołów.

3.22. Podsumowanie

Zespoły pozwalają doprowadzić do osiągnięcia czegoś niemożliwego dla jednostek. Jako przykład można przywołać zespoły naukowców i inżynierów, którzy opracowali szczepionki przeciwko wirusowi SarsCov-2 lub wysłali na Marsa łazika do rozpoczęcia kolejnego etapu badania planety. Te sukcesy nie byłyby możliwe bez umiejętności zbudowania zespołów fachowców, sprawnie kierowanych i współpracujących dla osiągnięcia założonych celów.

W rozdziale tym przedstawiono dwadzieścia najważniejszych zagadnień związanych z tworzeniem efektywnych zespołów z jednostek. Nie zawiera on przepisu na budowanie zespołu, ale podaje listę ważnych wymiarów, które trzeba w tym procesie uwzględnić.

Diagnoza jednego pracownika jest wielkim wyzwaniem, ponieważ w grę wchodzi dynamiczna relacja między jego predyspozycjami biologicznymi, nabudowanymi na ich bazie cechami osobowości, zapisem dotychczasowego doświadczenia stanowiącego filtry poznawcze do interpretacji docierających do niego sygnałów.

Skoro diagnoza jednostki jest wyzwaniem, to tym bardziej złożona jest diagnoza zespołu składającego się z konfiguracji różnych jednostek. Zadanie zbudowania z indywidualności dobrze funkcjonującego zespołu jest wyzwaniem dla każdej organizacji.

Bibliografia

- Aladwani, A.M., Rai, B. i Ramaprasad, A. (2000). Formal Participation and Performance of the System Development Group: The Role of Group Heterogeneity and Group-Based Rewards. *Data Base for Advances in Information Systems*, 31(4), 25–40.
- Alipour, K.K., Mohammed, S. i Raghuram, S. (2017). Differences in the Valuing of Power Among Team Members: a Contingency Approach Toward Examining the Effects of Power Values Diversity and Relationship Conflict. *Journal of Business and Psychology*, 1–17.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31, 18–26.
- Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Ashforth, B.E. i Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Basadur, M.S. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15, 103–121.
- Baron, J.N. i Hannan, M.T. (2002). Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44, 8–37.
- Bartol, K.M. i Durham, C.C. (2000). *Incentives: Theory and Practice*. C. L. Cooper, E. A. Locke, eds. *Theory and Practice in Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Batenburg, R., Walbeek, W. van, Maur, W. in der (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32(8), 901–913.
- Bear, J.B. i Woolley, A.W. (2011). The Role of Gender in Team Collaboration and Performance. *Interdisciplinary Science Review*, 36, 146–153.
- Belbin, R.M. (2003) *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bloom, M. i Michel, J.G. (2002, February). The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 33–42.
- Bloor, G. i Dawson, P. (1994). Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies*, 15(2), 275–295.
- Bock, L. (2017). *Praca rządzi! Metody Google'a, które odmieniają twoją pracę i życie*. Kraków: Insignis Media.
- Borman, W.C. i Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. W: N. Schmitt, W.C. Borman (red.), *Personnel selection in organizations* (s. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brockner, J. i Higgins, E.T. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Campion, M.A., Papper, E.M. i Medsker, G.J. (1996). Relations between work Team characteristic and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49.

- Cervone, D. i Pervin, L.A. (2012). *Osobowość. Teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Chattopadhyay, P. (1999, June). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 42(3), 273–287.
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. i George, E. (2004). Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity. *Academy of Management Review*, 29(2), 180–200.
- Chęłpa, S. i Nawara, I. (2002). Kierowanie ludźmi. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Chen, G. i Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267.
- Crowe, E. i Higgins, E.T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132.
- Cunningham, G. i Sagas, M. (2004). Examining the Main and Interactive Effects Of Deep – and Surface-Level Diversity on Job Satisfaction and Organizational Turnover Intentions. *Organizational Analysis*, 12, 319–332.
- DeMatteo, J.S., Eby, L.T. i Sundstrom, E. (1998). Team-based Rewards: Current Empirical evidence and Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141–183.
- Dobrzyński, M. i Grzywacz, W. (2001). Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne* (s. 125–133). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Duhigg, Ch. (2016). *Mądrzej Szybciej Lepiej. Sekret efektywności*. Warszawa: PWN.
- Edmondson, A. C. (2008). The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*.
Pozyskano z: <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning> (31.07.2017).
- Edmondson, A. i Roloff, K. (2009). Leveraging Diversity Through Psychological Safety. *Rotman Magazine*, 47–51.
- Elbaz, A.M. i Haddoud, M.Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66–76.
- Faddegon, K., Ellemers, N. i Scheepers, D. (2009). Eager to be the best, or vigilant no to be the worst: The emergence of regulatory focus in disjunctive and conjunctive group tasks. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12, 653–671.
- Faddegon, K., Scheepers, D. i Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38, 880–895.
- Fornes, S.L. i Rocco, T.S. (2013). *A Typology of Workplace Commitment Elements and Antecedents Affecting Organizational Effectiveness*. Pozyskano z: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=sferc> (28.07.2017).
- Förster, J., Higgins, E.T. i Bianco, A.T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148–164.
- Garbers, Y. i Konradt, U. (2014). The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.

- Gardner, H. (2017). Nakłoń gwiazdy do współpracy. *Harvard Business Review Polska*, 173(174), 85–94.
- Gibson, C.B. (1999). Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness across Tasks and Cultures. *The Academy of Management Journal*, 42, 138–152.
- Glinka, B. i Kostera, M., (2016). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Graves, L.M. i Elsass, P.M. (2005). Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings. *Human Relations*, 58(2), 191–221.
- Grzelak, J.L. i Nowak, A. (2000). Wpływ społeczny. W: J. Streau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (T. 3, s. 187–204). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Grzywacz, W. i Moskalew, J. (2016). *Polish management students against the background of seven cultures of capitalism. III International Scientific Conference on Entrepreneurship for the XXI Century. Images and Perspectives*. The Centre for Entrepreneurship of the Faculty of Management, University of Warsaw, 24.11.2016.
- Grzywacz, W. (2002). Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym. (Powrót do źródeł czy nowa perspektywa badawcza). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 119–127.
- Gorzowska, M. i Radomski, J. (2021). Widzieliśmy śmierć, ale trzeba było żyć dalej. Pozy-skano z: <https://www.onet.pl/sport/onetsport/magdalena-gorzowska-i-rodrigo-pereira-opowiadaja-o-zimowej-wyprawie-na-k2/hkcg687,d87b6cc4> (15.02.2021).
- Hackman, J.R. i Morris, Ch.G. (1975). Group tasks, group interaction proces, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45–99.
- Heneman, R.L. Greenberger, D.B. i Strasser, S. (1988). The Relationship Between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(4), 745–759.
- Harrell, E. (2017). Testy, które ukształtowały branżę. *Harvard Business Review Polska*. 173–174, 68–69.
- Hexmoor, H. i Beavers, G. (2002). Measuring Team effectiveness. *Proceedings of 20th IASTED International Multi-conference: Applied Informatics (AI 2002)*, s. 338–343, Innsbruck, Austria.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. W: M.P. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology*, 30, 1–46. New York: Academic Press.
- Higgs, M., Plewnia, U. i Ploch, J. (2005). Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(7–8), 227–250.
- Hobman, E.V., Bordia, P. i Gallois, C. (2004, October). Precived Dissimilarity and Work Group Involvement. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.
- Homan, A.C. i Greer, L.L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 105–125.
- Homan, A.C., Greer, L.L., Jehn, K.A. i Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations*. 13(4), 477–493.
- Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D.R. i Van Kleef, G.A. (2008). Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204–1222.

- Homan, A.C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A. i De Dreu, C.K.W. (2007). Interacting Dimensions of Diversity: Cross-Categorization and the Functioning of Diverse Work Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(2), 79–942.
- Honeywell-Johnson, J.A. i Dickinson, A.M. (1999). Small Group Incentives: A Review of the Literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 89–120.
- IAGCPMR. (1994). *A report of the Working Group on Evaluating Team Performance*. Inter-agency Advisory Group Committee on Performance Management and Recognition. Pozyskano z: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/historical/evaluating_team.pdf (01.07.2017).
- Jaśniok, M., Catek, A., Polok, G., Kasperek, K. i Piłat, K. (2011). *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Jenkins, G.D., Mitra, A., Gupta, N. i Shaw, J.D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A meta-analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Johnson, P.D., Shull, A. i Wallace, J.C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751–766.
- Johnson Vickberg S.M. i Christfort, K. (2017). Odkrywczy, przewodniczy, łączniczy i strażniczy. *Harvard Business Review Polska*, 173–174, 50–58.
- Kakar, A.K. (2017). Investigating the prevalence and performance correlates of vertical versus shared leadership in emergent software development teams. *Information Systems Management*, 34(2), 172–184.
- Katzenbach, J.R. i Smith, D.K. (2001). *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Oficyna ekonomiczna. Dom wydawniczy ABC.
- Kenrick, D.T. Neuberg, S.L. i Cialdini, R.B. (2002). *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kepes, S., Delery, J. i Gupta, N. (2009). Contingencies in the Effects of Pay Range on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497–531.
- Kirkman, B.L. i Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D. i Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856.
- Kostera M. i Kownacki, S. (1995). Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kożusznik, B., Pollak, A., Paliga, M. (2020) Przywództwo w organizacji. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu* (s. 501–526). Warszawa: PWN.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lencioni, P. (2005). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie*. Konstancin-Jeziorna: MT Biznes.
- Levine, J., Higgins, E.T. i Choi, H.-S. (2000, May). Development of Strategic Norms in Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 88–101.
- Liao, H., Chuang, A. i Joshi, A. (2008). Perceived Deep-Level Dissimilarity: Personality Antecedents and Impact on Overall Job Attitude, Helping, Work Withdrawal, and Turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(2), 106–124.

- Lichtarski, J. (2009). *Budowanie skutecznego zespołu pracowniczego. Nowoczesność i doświadczenie*. Wrocław: Akademia rozwoju kompetencji pracowników HS Wrocław Sp. z o.o.
- Listwan, T. (red.). (2000). *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej i Oskara Langego we Wrocławiu.
- Lok, P., Westwood, R. i Crawford, J. (2005, October). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490–514.
- Makin, P., Cooper, C. i Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Manning, T., Parker, R. i Pogson, G. (2006). A revised model of team roles and some research findings. *Industrial and Commercial Training*, 38(6), 287–296.
- Mannix, E. i Neale, M.A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Gilson, L., O'Boyle, E. i Cingularov, K.P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101–137.
- Mączyński, J. (1996). *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Meyer, B. i Schermuly, C.C. (2012). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 456–487.
- Meyerson, D. i Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. i Roberts, J.A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233.
- Neuman, G.A., Wagner, S.H. i Christiansen, N.D. (1999). The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. *Group Organization Management*, 24, 28.
- Nijstad, B.A., Stroebe, W. i Lodewijkx, H.F.M. (2006) The illusion of group productivity: A reduction of failures explanation. *European Journal of Social Psychology*, 36 (January), 31–48.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25.
- O'Reilly, C.A., i Chatman, J.A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. W: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (s. 157–200). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. i Caldwell, D.J. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ostroff, Ch., Shin, Y. i Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591–623.
- Petersen, D i Hillkirk, J. (1993). *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.

- Ponomareff, L., Pragoff, L., Dixon, M. (2017). Zbyt mało firm pozwala na współpracę. *Harvard Business Review Polska*, 173–174.
- Rietzschel, E.F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(3), 337–345.
- Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2016). *Organizational Behavior, Global Edition* (17e). London: Pearson.
- Rostkowski, T. (2014) Proces oceny pracowników. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje* (s. 364–376). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9–25.
- Schein, E.H. i Schein, P.A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Schmidt, E. i Rosenberg, J. (2016). *Jak działa Google*. Kraków: Insignis Media.
- Schwarz, R. (2017, lipiec-sierpień). Jaki powinien być właściwy poziom koordynacji. *Harvard Business Review Polska*, 173–174, 17–18.
- Sinclair, A.L. (2003). The Effects of Justice and Cooperation on Team Effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74–100.
- Stoner, J.A.F. i Wankel, Ch. (1994). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tabrizi, B. (2017, lipiec-sierpień). Niewydolność międzyfunkcyjnych zespołów. *Harvard Business Review Polska*, 173–174, 17–18.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity and effectiveness in an organizational base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137–1146.
- Tomasello, M. (2016). *Dlaczego współpracujemy*. Kraków: Copernicus Center Press Sp. z o.o.
- Trompenaars, F. i Hampden-Turner, Ch. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. London, Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Wallace, C. i Chen, G. (2006). A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-regulation, and Performance. *Personel Psychology*, 59(3), 529–557.
- Wojciszke, B. (2002). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woolley, A.W., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N., Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330, 686–688.
- Valcour, M. (2017, lipiec-sierpień). Jak walczyć z wypaleniem. *Harvard Business Review Polska*, 173–174, 154–159.
- Zak, P.J. (2017, lipiec-sierpień). Zaufanie z perspektywy neuronauki. Jakie zachowania menedżerskie wzmacniają zaangażowanie pracowników. *Harvard Business Review Polska*, 173–174, 71–77.

Aneks 1. Zależność efektywności zespołu od zmiennych socjodemograficznych oraz stażu

Obszar ekspertyzy	Kierunek wykształcenia	Poziom wykształcenia	Staż w miejscu pracy	Staż w zespole	Rasa	Płeć	Wiek
k = 31 (N = 3726)	k = 13 (n = 2629)	k = 9 (n = 2571)	k = 17 (4039)	k = 15 (n = 867)	k = 31 (n = 5298)	k = 38 (n = 6186)	k = 40 (n = 10953)
Niewielka pozytywna korelacja pomiędzy efektywnością zespołu a zróżnicowaniem pod względem obszaru ekspertyzy ($r = 0,11$). Związek silniejszy, kiedy kryterium efektywności była kreatywność lub innowacyjność ($r = 0,18$) raczej niż wydajność ($r = 0,03$).	Zróżnicowanie ze względu na kierunek wykształcenia nie związane z efektywnością zespołu ($r = .01$). Niewielka pozytywna korelacja pomiędzy efektywnością zespołu a zróżnicowaniem ze względu na kierunek wykształcenia, kiedy kryterium była innowacyjność i kreatywność ($r = 0,23$) raczej niż wydajność ($r = -0,02$).	Średni poziom wykształcenia zespołu niezwiązany z efektywnością zespołu ($r = 0,01$). Zależność pomiędzy zróżnicowaniem w poziomie wykształcenia w zespole a poziomem efektywności również nieistotna ($r = -0,01$).	Niewielka pozytywna korelacja pomiędzy średnim stażem w miejscu pracy a poziomem wydajności zespołu ($r = 0,14$). Brak związku pomiędzy zróżnicowaniem w stażu pracy w zespole a poziomem efektywności ($r = 0,04$).	Brak badań dotyczących związku pomiędzy zróżnicowaniem stażu w zespole i poziomem efektywności zespołu. Średni poziom stażu w zespole był związany z poziomem efektywności operacjonalizowanej jako wydajność ($r = 0,11$), ale związek oparty tylko na 4 badaniach i nieistotny statystycznie.	Niewielka negatywna korelacja pomiędzy zróżnicowaniem rasy wśród członków zespołu a poziomem efektywności ($r = -0,13$), ale tylko w badaniach przeprowadzonych w rzeczywistych organizacjach. W laboratorium związek nieistotny ($r = 0,00$). Związek silniejszy dla efektywności operacjonalizowanej jako poziom kreatywności i innowacyjności, niż wydajności.	Niewielka, istotnie negatywna korelacja pomiędzy zróżnicowaniem płci w zespole i poziomem efektywności zespołu ($r = -0,09$), ale tylko w badaniach przeprowadzonych w rzeczywistych organizacjach. W laboratorium związek nieistotny ($r = 0,07$). Związek silniejszy dla efektywności operacjonalizowanej jako poziom kreatywności i innowacyjności, niż wydajności.	Związek pomiędzy zróżnicowaniem wieku i poziomem efektywności zespołu zaniedbywalny ($r = -0,04$ do $0,07$ w zależności od operacjonalizacji efektywności i warunków badania).

Legenda:

k – liczba badań uwzględnionych w metaanalizie,

n = liczba osób łącznie we wszystkich badaniach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bell, Villado, Lukasik, Belau, Briggs, 2011 (metaanaliza badań przeprowadzonych w laboratorium i w rzeczywistych organizacjach).

Aneks 2. Projekt *Arystoteles*

Co sprawia, że zespół jest skuteczny? Na to pytanie zespół badawczy Google postanowił odpowiedzieć w swoim badaniu nazwanym projektem *Arystoteles*, który został zainspirowany cytatem filozofa: *całość jest większa niż suma jej części*.

Badania skupiły się na 180 grupach zadaniowych o liczebności od trzech do pięćdziesięciu osób (mediana=9). Wśród zespołów pracujących w Google na całym świecie było 115 zespołów projektowych i 65 zespołów sprzedażowych. Badanie trwało dwa lata. Dane w postaci ocen jakościowych i ilościowych zbierano zarówno od kierownictwa, liderów zespołu, jak i członków zespołu².

Efektywność zespołu zmierzono na podstawie czterech ocen:

- 1) oceny skuteczności zespołu przez kierownictwo;
- 2) oceny lidera zespołu;
- 3) oceny zespołu przez jego uczestników;
- 4) wielkości sprzedaży kwartalnej.

Poszukiwano wpływu składu zespołu (np. cech osobowości, umiejętności sprzedażowych, demografii w zespole) oraz cech zespołu (np. norm) na skuteczność. Badacze przeprowadzili setki wywiadów³ z liderami zespołów, aby zrozumieć, co im pozwoliło zbudować skuteczny zespół. Przeanalizowano także istniejące dane z ankiety, w tym ponad 250 arkuszy z corocznego badania zaangażowania pracowników oraz *gDNA* (dotyczącego pracy i życia pracowników), aby zbadać, jakie zmienne mogą mieć związek ze skutecznością zespołu⁴. W ostatnim dziesięcioleciu Google wydało miliony dolarów, mierząc praktycznie każdy aspekt życia swoich pracowników, np. jak często poszczególne osoby jedzą wspólnie posiłki. Pozwoliło to wykazać, że najbardziej produktywni pracownicy mają skłonność do budowania większych sieci kontaktów, na co wpłynęły częste zmiany osób w towarzystwie, których jedli lunch w „stołówce”.

Przykłady mierzonych zmiennych:

- cechy grupy, np. stopień zgody ze zdaniem – *czuję się bezpiecznie, wyrażając w dyskusji odmienną od reszty opinię*;
- samoocena umiejętności, np. stopień zgody ze zdaniem – *dobrze radzę sobie z przeszkodami i barierami*;

² <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>.

³ W których przeprowadzający wywiad nie wiedział, czy rozmawia z liderem wysoko skutecznego czy nisko skutecznego zespołu.

⁴ <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.

- cechy osobowości: *postrzegam siebie jako kogoś, kto jest godnym zaufania pracownikiem* (skorzystano z Big Five Personality Assessment: <http://www.outofservice.com/bigfive/>);
- inteligencja emocjonalna: *nie interesują mnie problemy innych osób* (skorzystano z Toronto Empathy Questionnaire: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2775495/>).

Ponadto zbierano także dane demograficzne, takie jak: długość czasu pracy, stanowisko, lokalizacja miejsca pracy. Korzystając z ponad 35 różnych modeli statystycznych zawierających setki zmiennych, starano się zidentyfikować czynniki, które:

- wpływają na efektywność operacjonalizowaną zarówno w sposób jakościowy, jak i ilościowy;
- są istotne dla różnych rodzajów zespołów w całej organizacji;
- mają spójne i istotne statystycznie znaczenie.

Niestety nie znamy szczegółów przeprowadzonego analiz a jedynie konkluzję, że najważniejszym czynnikiem okazały się **normy** a nie cechy członków zespołu. Normami grupowymi nazywamy tradycje, standardy zachowań i niepisane reguły, które regulują sposób, w jaki funkcjonujemy, kiedy jesteśmy w grupie.

Przykłady norm:

- 1) w jednym z zespołów członkowie stale przerywają sobie w trakcie dyskusji – dodatkowo lider zespołu wzmacnia ten nawyk przerywając innym;
- 2) niektóre zespoły zaczynają spotkania od świętowania urodzin członków zespołów.

Po przebadaniu ponad stu grup, przez ponad rok, badacze stwierdzili, że zrozumienie norm grupowych jest kluczowe dla poprawy efektywności zespołów w Google. Szukano odpowiedzi na pytania, które normy grupowe mają największe znaczenie, np.:

- czy lepiej pozwolić wszystkim uczestnikom mówić, ile zechcą, czy też menedżerowie powinni ucinać zbyt długie dygresje?
- czy lepiej jest, jak ludzie otwarcie nie zgadzają się ze sobą, czy też lepiej takie konflikty wyciszać?

W badaniach wskazano dziesiątki zachowań, które wydawały się ważne. Niestety czasami normy jednego skutecznego zespołu były przeciwstawne do norm innego równie skutecznego zespołu.

Dane nie dostarczały jasnych wniosków. Efektem było znalezienie zbyt wielu wzorów. Jako finalną konkluzję wyróżniono pięć kluczowych obszarów, które uznano za podstawę sukcesu zespołu:

- 1) wysokie bezpieczeństwo psychologiczne: odnosi się do indywidualnego postrzegania konsekwencji podejmowania ryzyka interpersonalnego lub

przekonania, że zespół jest bezpiecznym miejscem do podejmowania ryzyka; w zespole o wysokim bezpieczeństwie psychologicznym pracownicy przyznają się do popełnionych błędów, nie obawiają się zgłaszać nowych pomysłów, krytykować;

- 2) duże zaufanie: oznacza, że członkowie zespołu mogą liczyć na siebie nawzajem, a więc wykonują powierzoną pracę terminowo i najlepiej jak potrafią;
- 3) jasna struktura i cele: oznacza, że członkowie zespołu rozumieją cele krótko i długo terminowe definiowane zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym oraz oczekiwania pod ich adresem;
- 4) duże znaczenie (MEANING): oznacza, że wykonywana praca jest ważna dla każdego członka zespołu;
- 5) poczucie wpływu (IMPACT): oznacza, że pracownicy chcą wiedzieć, że osiągając indywidualne cele, przyczyniają się do sukcesu całego zespołu i organizacji.

Zmienne, które **nie miały** istotnego związku z efektywnością zespołu:

- 1) lokalizacja pracowników (siedzenie w tym samym biurze);
- 2) dążenie do konsensusu w podejmowaniu decyzji;
- 3) ekstrawersja członków zespołu;
- 4) indywidualna wydajność członków zespołu;
- 5) intensywność obciążenia w pracy;
- 6) dojrzałość zespołu;
- 7) wielkość zespołu;
- 8) stałość zespołu.

Katarzyna Kinga Kowalczyk*
Grażyna Wieczorkowska-Wierzińska**

Rozdział 4

Pułapki liczbowych ewaluacji***

4.1. Wprowadzenie

W jednym z odcinków popularnego serialu *Czarne Lustro*, zatytułowanym *Na łeb i szyję*, możemy zobaczyć futurystyczną wizję świata pochłoniętego przez manię natychmiastowego oceniania wszystkiego i wszystkich za pomocą aplikacji internetowej. Każdy w tym świecie jest definiowany przez widoczną dla wszystkich pozostałych średnią liczbę gwiazdek, którą otrzymuje od wszystkich, którzy mają ochotę go ocenić. Jeśli wygląd czy zachowanie osoby nie spodoba się komuś, może szybko obniżyć jej średnią, wystawiając jedną gwiazdkę. Im wyższa średnia gwiazdek, tym wyższy jest status społeczny umożliwiający wstęp do atrakcyjnych miejsc, jeśli natomiast średnia spada poniżej trzech gwiazdek, trudno jest żyć normalnie. Czy daleko nam do tej futurystycznej wizji w świecie ciągłych ewaluacji? Otrzymywane przez nas SMS-y z prośbą o ocenę wizyty w serwisie samochodowym, na siłowni, u lekarza uświadamiają, że zbliżamy się ewaluatywnego horroru, gdzie wszystkie doświadczenia będą zamieniane na liczby.

* dr Katarzyna Kinga Kowalczyk – Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0003-0736-2971.

** prof. dr hab. Grażyna Wieczorkowska-Wierzińska – Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; ORCID ID: 0000-0002-3307-1679.

*** Oświadczenie o źródłach finansowania: rozdział powstał w oparciu w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2016/21/N/HS4/00528 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Jednak zanim do tego dojdzie, przyjrzyjmy się pułapkom liczbowych ewaluacji. Zaczniemy od paru ustaleń terminologicznych. Ewaluatorem nazywamy osobę oceniającą obiekty podlegające ocenie. Obiektami mogą być zarówno kandydaci do pracy, teksty naukowe, granty badawcze, jak i zajęcia akademickie lub świadczone usługi. W rozdziale koncentrujemy się wyłącznie na ewaluacjach liczbowych, czyli ocenach na skalach numerycznych dostarczonych przez zlecającego ewaluację.

W rozdziale porównane zostały dwa systemy ewaluacyjne:

system #1 ewaluacji **odrębnej** – dla każdego obiektu jest wybierany niezależnie zespół ewaluatorów;

system #2 ewaluacji **seryjnej** – wszystkie konkurujące między sobą obiekty są oceniane przez ten sam zespół ewaluatorów.

W ewaluacji seryjnej, gdy każdy z grupy ewaluatorów ocenia **ten sam** zestaw obiektów wyróżniamy dwa warianty:

- wariant sztywny ewaluacji seryjnej, w którym nie można modyfikować wcześniejszych ocen (np. natychmiastowe ogłaszanie wyników egzaminu ustnego lub oceny sędziów, którzy oceniają występy serii sportowców w zawodach łyżwiarstwa figurowego).
- wariant elastyczny ewaluacji seryjnej pozwala ewaluatorowi zmieniać kolejność oceny i poprawiać wcześniejsze oceny (przykładem są oceny trzydziestu wypracowań przez nauczyciela).

Przyszły laureat Nagrody Nobla Daniel Kahneman odbywając służbę wojskową, opracował ocenę przydatności poborowych do wojska. Dla każdej z sześciu cech, takich jak np. odpowiedzialność, towarzyskość czy męska duma, uznanych przez niego za istotne dla walki na froncie, opracował zestaw konkretnych pytań dotyczących życia w cywilu, m.in. częstotliwości zmian pracy, uprawiania sportów, punktualności, metodyczności w nauce. Celem była możliwie obiektywna ocena poborowego. Dokonujący szczegółowych ocen ewaluatorzy byli proszeni o zamknięcie oczu i wyobrażenie sobie ocenianego rekruta w roli żołnierza, a następnie o określenie, w pięciostopniowej skali, jego przydatności. Kahneman pisze, że zarówno suma sześciu ocen częściowych, jak i intuicyjna ocena nadawana z *zamkniętymi oczami*, formułowana po porządkowanym gromadzeniu obiektywnych informacji oraz zdyscyplinowanej ocenie poszczególnych cech, pozwalała przewidzieć późniejsze wyniki poborowych.

Liczbom, bez względu na ich pochodzenie, przypisuje się magiczną moc, ponieważ pozwalają porządkować świat. W sytuacji konieczności dokonania wyboru spośród dwóch kandydatów na dane stanowisko pracy, można by długo dyskutować, który z nich jest lepszy. Jeśli jednak kandydatom przypiszemy **liczby**, które można poddawać najprzeróżniejszym działaniom arytmetycznym,

proces decyzyjny bardzo się uprości. Nawet Danielowi Kahnemanowi nie przeszkadza, że tak wydobywane liczby nie pochodzą ze skali pomiarowej, która pozwala na liczenie średniej (w tym celu trzeba byłoby wykazać, że jednostka pomiaru jest stała).

Poniżej przedstawiono przepis na wybór kandydata na stanowisko przedstawiciela handlowego podany przez Kahnemana w *Pułapkach Umysłu* (s. 110).

Najpierw wybierz kilka cech koniecznych do sukcesu na takim stanowisku (smykałka techniczna, sympatyczna osobowość, niezawodność i tak dalej). Nie przesadzaj z ich liczbą – sześć cech wystarczy. Wybrane cechy powinny być jak najmniej powiązane ze sobą nawzajem i musisz mieć poczucie, że da się je trafnie ocenić na podstawie kilku konkretnych pytań. Następnie dla każdej cechy przygotuj listę odpowiednich pytań i zastanów się, jak przypisać im wartości, np. w skali od jednego do pięciu. Musisz wiedzieć, jakiego rodzaju odpowiedzi mają oznaczać „bardzo słabo”, a jakie „bardzo dobrze”. Takie przygotowanie powinno ci zająć około pół godziny – to niewielka inwestycja, a może w znacznym stopniu zadecydować, czy zatrudnisz dobrą osobę. Aby uniknąć efektu halo, informacje musisz gromadzić i oceniać po kolei, dla każdej cechy z osobna. Nie wolno przeskakiwać od punktu do punktu. Aby ocenić kandydata lub kandydatkę, zsumuj wszystkie sześć ocen częściowych.

Ponieważ ostateczna decyzja należy do ciebie, nie wolno ci oceniać osób „z zamkniętymi oczami” – musisz sobie mocno postanowić, że wybierzesz tę osobę, która uzyska najwyższy wynik, nawet jeśli ktoś inny bardziej przypadnie ci do gustu – nie próbuj wymyślać na siłę „złamanych nóg”, żeby sztucznie zmienić kolejność kandydatów. Taka procedura niesie ze sobą obietnicę potwierdzoną ogromną liczbą badań naukowych.

James Shanteau (za Kahneman, 2012) przytacza przegląd 41 różnych badań – dotyczących trafności osądów rewidentów, patologów, psychologów, dyrektorów i przedstawicieli innych zawodów – sugerujący, że brak spójności ocen ewaluatorów jest typowy nawet w sytuacji, kiedy ten sam przypadek jest oceniany ponownie kilka minut później. Zdaniem Kahnemana proste liczbowe algorytmy są lepsze niż sądy ekspertów, nawet jeśli liczby będące wkładem do algorytmu pochodzą właśnie od tych niedoskonałych ekspertów.

Chociaż autorki niniejszego rozdziału zgadzają się z Kahnemanem, że zdyscyplinowane zbieranie informacji daje lepsze wyniki niż poleganie na czystej intuicji, przedstawiają poniżej trzy zagrożenia stosowania ewaluacji liczbowych. Omawiane zagadnienia będą ilustrowane przykładami akademickimi: ewaluacjami artykułów naukowych, propozycji badawczych i zajęć akademickich. Jednakże opisywane zależności dotyczą dużo szerszej klasy sytuacji, np. rekrutacji na stanowiska pracy, konkursów muzycznych, zawodów sportowych.

4.2. Zagrożenie 1. Styl wykorzystania skali liczbowej przez ewaluatorów

Wartościowanie obiektów jest podstawową operacją umysłową, która pozwala unikać obiektów ocenianych negatywnie i wybierać te, które oceniane są pozytywnie. Oceniając wykładowców, część oceniających podzieli ich na dwie kategorie – tych, których należy unikać i tych, którzy są w *porządku*. Inni zostawia wielu wykładowców w obszarze indyferencji – uważając, że nie mają wyrobionego zdania na ich temat. Jeszcze inni potrafią różnicować obiekty w sposób bardziej finezyjny, dzieląc wykładowców na siedem albo nawet dziesięć kategorii. Oznacza to, że mamy swoje własne nawykowe skale oceniania, które mogą się zmieniać pod wpływem zaangażowania w wybór bądź wiedzy i/lub doświadczenia.

Osoba zlecająca ewaluację, często dostarcza skale, które powinny zostać wykorzystane do oceny. Automatycznie zmusza więc nas do transformacji własnej skali (np. dwuwartościowej: podoba mi się vs. nie podoba mi się lub bardziej finezyjnej skali dziesięciostopniowej) na zadaną skalę oceny (Wieczorkowska, 1993). Efektem tej transformacji są różnice w zakresie wykorzystanej skali oceny, np. jeden ewaluator może różnicować obiekty tylko na części skali, inny może korzystać tylko z dwóch ocen.

Wszyscy wykorzystujący skale szacunkowe typu Likerta różnią się stylem (*response style, evaluation style, rating style*) (Hoyt, 2000) przejawiającym się, m.in. w skłonności do wykorzystywania tylko niektórych punktów na skali. Styl ewaluatora można określić jedynie w sytuacji, kiedy ocenia on wiele obiektów i wówczas może zostać zdefiniowany przez miarę tendencji centralnej (np. średnią arytmetyczną) i miarę zróżnicowania (np. odchylenie standardowe lub rozstęp) rozkładu wystawionych ocen. Pojedyncza ewaluacja, a jest to najczęściej spotykana sytuacja, gdy np. recenzent określa tylko jeden artykuł, nie pozwala na wnioskowanie o stylu ewaluatora. Miara tendencji centralnej rozkładu ocen ewaluatora może być interpretowana jako pozycja w wymiarze *surowości – łagodności*.

Systematyczne różnice indywidualne w poziomie łagodności ewaluatorów pokazano w wielu badaniach (Dewberry i in., 2013), m.in. w ocenach kandydatów na lekarzy, policjantów, pielęgniarki, pracowników społecznych (Kane i in., 1995), mechaników samolotowych (Borman i Hallam, 1991). W interpretacji tych wyników wskazuje się na różnice w sposobie przetwarzania informacji, cechy osobowości oraz uwarunkowania sytuacyjne (Dewberry i in., 2013; Judge i Ferris, 1993).

Podsumowując, można stwierdzić, że styl oceniania przejawia się w stopniu:

- łagodności, który jest operacjonalizowany przez miarę tendencji centralnej, np. średnią – niektórzy ewaluatorzy oceniają obiekty średnio wyżej niż inni;
- różnicowania ocen – niskim, gdy wszystkie opiniowane artykuły są oceniane podobnie: równie dobrze, równie źle lub równie umiarkowanie (Król i Kowalczyk, 2014);
- skrajności ocen – ewaluator unika ocen skrajnych lub używa ich wyłącznie (Clarke III, 2000);

W celu ilustracji wagi tych różnic, zaprezentowane będą wyniki trzech analiz danych¹, w których różnice w stopniu łagodności ewaluatorów, wiązały się z konsekwencjami finansowymi polegającymi na przyznaniu dużego grantu badawczego lub stypendium konferencyjnego pokrywającego koszty podróży.

4.2.1. Analiza 1. Stopień łagodności 33 ewaluatorów oceniających średnio 61 abstraktów konferencyjnych w schemacie ewaluacji odrębnej²

Wśród 33 ewaluatorów oceniających abstrakty na konferencję międzynarodową (nagrodą było stypendium pokrywające koszty pobytu i podróży) były zarówno osoby, których średnia z kilkudziesięciu ocen na skali dziesięciostopniowej wyniosła 8,40, jak i takie dla których średnia wyniosła 3,44. Zatem sukces aplikacyjny zdecydowanie zależy od tego, który z ewaluatorów będzie oceniał abstrakt.

Rysunek 1. Rozkład „poziomu łagodności” 33 ewaluatorów
(średnia z wystawionych przez nich ocen zmieniała się od 3,44 do 8,40)

Źródło: Kowalczyk, 2019.

¹ Analizy przeprowadzono na podstawie badań własnych.

² Analizy przeprowadzono na podstawie badań własnych.

4.2.2. Analiza 2. Stopień łagodności ewaluatorów projektów badawczych w schemacie ewaluacji odrębnej

Przedmiotem analizy były oceny ewaluatorów 126 projektów badawczych konkurujących o roczne stypendia naukowe w wysokości ok. 24 tys. zł. Procedura składała się z dwóch etapów:

- dla każdego projektu komisja wybierała oddzielnie zespół trzech ewaluatorów (recenzentów), którzy mieli ocenić projekt na stustopniowej skali;
- po zapoznaniu się z recenzjami komisja konkursowa zapraszała na rozmowę liderów projektów, które uzyskały średnio co najmniej 65 punktów.

Do oceny 126 projektów zaangażowano 252 ewaluatorów, z których większość (67%) recenzowało tylko jeden projekt. Analiza ocen przyznanych różnym projektom przez 252 recenzentów pokazała, że 13 recenzentów wystawiło projektom oceny poniżej 20 punktów (na stupunktowej skali), 54 recenzentów wystawiło oceny powyżej 80 punktów. W tym wypadku nie można stwierdzić, czy recenzent, który ocenił projekt na 2,5 (jeden przypadek) był nadmiernie surowy, czy też trafił na bardzo słaby projekt i bardzo łagodnych współrecenzentów. W przypadku, gdy ewaluator ocenia tylko jeden projekt, nie można określić, czy jego ocena jest wynikiem surowości przyjętych standardów lub ewentualnie efektem niskiej wartości ocenianego projektu. Aż dla 48 projektów (co stanowi 38%) różnica między oceną maksymalną a minimalną wyniosła powyżej 30 punktów na stustopniowej skali.

Niska ocena przyznana przez ewaluatora mogła wyeliminować projekt. Przykładowo, lider projektu ocenionego przez ewaluatorów na 90, 80 i 10 (średnia < 65) nie zostanie zaproszony na spotkanie, ale oceny 66, 65, 65 (średnia > 65) dają już szansę na zaprezentowanie projektu przed komisją.

W celach dydaktycznych policzono ranking projektów oparty na dwóch ocenach (wykluczono ocenę najbardziej surowego ewaluatora). Na rysunku 1 przedstawionych jest 14 najwyżej ocenionych projektów (średnia > 66), które dużo zyskują, jeśli ocena najbardziej surowego ewaluatora zostałaby wykluczona. W przypadku projektu #7 „wylosowanie” jednego surowego ewaluatora wyeliminowało potencjalnie innowacyjny projekt z szansy ubiegania się o finansowanie w drugim etapie współzawodnictwa.

Warto podkreślić, że finalna decyzja zależała od komisji eksperckiej, przed którą stawał lider projektu. Niestety takiej szansy nie dostał lider projektu #7, ponieważ przyznanie 10 punktów przez jednego z trzech ewaluatorów, spowodowało, że uzyskana średnia < 65 nie pozwoliła, aby znalazł się na liście zaproszonych.

Rysunek 2. Zróżnicowanie ocen (wartość średnia, maksymalna i minimalna) trzech recenzentów dla wybranych 14 projektów, które uzyskały co najmniej 65 punktów; dla projektu #7 jeden z ewaluatorów przyznał 10 punktów, podczas gdy pozostali dwaj przyznali powyżej 60 punktów; ta niska ocena wyeliminowała projekt z zaproszenia do drugiego etapu

Źródło: Wieczorkowska i Kowalczyk, 2021.

Nawet jeśli próg 65 został przekroczony przez projekt, który otrzymał oceny: 90, 80, 25 – niska średnia może stanowić dla członków komisji konkursowej bazę dla dalszych ocen.

4.2.3. Analiza 3. Stopień łagodności ewaluatorów projektów badawczych w schemacie ewaluacji seryjnej

Przedmiotem trzeciej analizy były oceny ewaluatorów oceniających serię projektów badawczych dla młodych naukowców w ramach programu START. Liczba ocenianych projektów zależała od dziedziny i wahała się od 16 projektów matematycznych do 59 projektów chemicznych. W każdej z sześciu dziedzin wszystkie projekty oceniało trzech ewaluatorów.

Dzięki temu, że każdy ewaluator oceniał serię co najmniej 16 propozycji badawczych, możemy określić jego styl oceny (średnia, mediana, zmienność). Na rysunku nr 3 można zobaczyć, że ewaluatorzy różnią się średnimi ocenami (niektórzy byli znacznie łagodniejsi niż inni) i zmiennością. Przykładowo oceny ewaluatora #1 i #2, oceniających ten sam zestaw 22 projektów w fizyce, przy użyciu tej samej skali 0-5 bardzo się różnią.

Ewaluator #1 użył do oceny 22 projektów siedem wartości ze skali: 2; 2,5; 3; 3,5; 4; 4,5 i 5. Ewaluator #2 ocenił te same 22 projekty, wykorzystując tylko trzy wartości ze skali: 4; 4,5; 5 i przyznając najwyższą ocenę dziewięciu pro-

jektom, zaś najgorszą ocenę 4 – trzem. Ewaluator #1 był w swoich ocenach o wiele surowszy od drugiego – aż dziesięć projektów ocenił poniżej 4. Nie ma wątpliwości, że wolelibyśmy być oceniani przez eksperta #2 niż eksperta #1. Jednakże w przypadku ewaluacji seryjnej wpływ surowego ewaluatora obniża oceny wszystkich projektów konkurujących w tym samym konkursie.

Rysunek 3. Porównanie stylu oceniania (średnia i odchylenie standardowe) 18 ewaluatorów: po 3 ewaluatorów oceniających tę samą serię projektów grantowych w każdej z 6 dziedzin

Źródło: Wieczorkowska i Kowalczyk, 2021.

4.3. Zagrożenie 2. Silny stopień skorelowania ocen cząstkowych – efekt halo/aureoli

Ewaluatororzy często ulegają efektowi halo nazywanym także efektem aureoli przejawiającym się w braku różnicowania cząstkowych ocen. Jeżeli projekt/zajęcia się nie podobają ewaluatorowi/studentowi, to dostaje on minimalne oceny we wszystkich kryteriach (Landy i in., 1980).

Za najbardziej prawdopodobną przyczynę efektu halo uznaje się wpływ ogólnej oceny obiektu na ocenę jego określonych atrybutów (Murphy i in., 1993). W literaturze przedmiotu można znaleźć trzy modele efektu halo (Fiscaro i Lance, 1990):

- model ogólnego wrażenia zakładający, że na ocenę wpływa ogólne wrażenie wywarłe przez obiekt oceny (np. informacja o dorobku naukowym, afiliacji);
- tzw. podstawowy model wymiaru, w którym oceny na wymiarze zależą od ocen innych bardzo istotnych wymiarów;
- nieadekwatny model różnicowania, gdzie oceniający nie potrafią odróżnić elementów oceny, dlatego ocena jednego elementu wpływa na ocenę pozostałych; nasila się to wraz ze wzrostem liczby elementów oceny.

Warto również podkreślić, że istnieje rozróżnienie między tzw. prawdziwym halo (*true halo*), w którym obserwuje się nakładanie na siebie wymiarów oraz iluzorycznym halo (*illusory halo*) pojawiającym się, gdy np. z upływem czasu zacierają się szczegółowe informacje, a w pamięci pozostaje tylko ocena ogólna (Murphy i in., 1993).

Występowanie skorelowania ocen, sugerujące brak różnicowania i wystąpienie efektu halo, pokazano na wielu danych (Dennis, 2007) przedstawiających wyniki ocen: prac studentów, projektów badawczych oraz zespołów badawczych.

4.3.1. Przykład 1. Studenckie ankiety ewaluacyjne zajęć akademickich

Przykładem powszechnie występującej ewaluacji odrębnej są studenckie ankiety ewaluacyjne, w których chętni studenci oceniają zajęcia prowadzone przez poszczególnych wykładowców. Mamy tutaj do czynienia ze zjawiskiem autoselekcji – zlecający ewaluację nie mają wpływu na wybór ewaluatorów. Jest to przykład ewaluacji odrębnej, ponieważ ewaluatorzy oceniający zajęcia X mogą się istotnie różnić od ewaluatorów oceniających zajęcia Y.

Liczba pytań w ankietach ewaluacyjnych bywa stanowczo zbyt duża (najczęściej co najmniej pięć). Biorąc pod uwagę, że student w ciągu semestru może uczestniczyć w kilkunastu zajęciach i chce być spolegliwym ewaluatorem, to musiałby odpowiedzieć na kilkadziesiąt nudnych pytań. Michałowicz wykazał, że tylko 12% studentów ocenia wszystkie zajęcia, w których uczestniczyli w danym semestrze, a 43% nie ocenia **żadnych** zajęć. Zmniejszenie liczby pytań w ankietach ewaluacyjnych mogłoby zmienić te proporcje. Zastanówmy się więc, czy trzeba zadawać aż tyle pytań. W tym celu należy sprawdzić, czy odpowiedzi na poszczególne pytania są ze sobą skorelowane. Stopień skorelowania tych odpowiedzi można ocenić za pomocą analizy czynnikowej. Im więcej czynników spełniających kryterium Kaizera (wyjaśniających większą część wariancji niż pojedyncze pytanie), tym niższe skorelowanie odpowiedzi.

Przeprowadzona przez Michałowicza (2016) analiza czynnikowa głównych składowych odpowiedzi na pytania zawarte w ponad 94 tys. (N = 94130) stu-

denckich ankiet ewaluacyjnych wykazała jeden czynnik wyjaśniający 66,3% wariancji zmiennych wejściowych, czyli możemy mówić o efekcie halo. Analiza zasobów zmienności wspólnej (tab. 1) pokazuje, że najgorzej pasują do rozwiązania jednoczynnikowego pytania: czwarte (dostępność wykładowcy) i ósme (przydatność przedmiotu). Pytaniem najwyżżej ładującym jednoczynnikowe rozwiązanie jest pytanie o ogólną ocenę wykładowcy.

Tabela 1. Zasoby zmienności wspólnej w jednoczynnikowym modelu odpowiedzi na pytania ankiety ewaluacyjnej w jednej w warszawskich uczelni

Proszę ocenić na skali od 1 do 5		Czy odpowiedzi prowadzącego na pytania studentów były wyczerpujące?	0,67
Kompetencje i poziom przygotowania prowadzącego do zajęć	0,71	Proszę ocenić ogólnie wykładowcę.	0,82
Na ile rozumiałe prowadzący przekazywał treść zajęć?	0,74	W jakim stopniu zajęcia były interesujące?	0,75
Na ile rozumiałe prowadzący przedstawił wymagania wobec studentów?	0,59	W jakim stopniu przedmiot ten jest przydatny w toku studiów?	0,49
W jakim stopniu prowadzący był dostępny dla studentów poza zajęciami (mail, godziny dyżuru, konsultacje)?	0,42	Czy poleciliby Państwo te zajęcia swoim kolegom?	0,78

Źródło: Michałowicz, 2016.

W zbiorczej analizie czynnikowej nie jest spełniony warunek niezależności obserwacji, ponieważ studenci najczęściej oceniają więcej niż jedno zajęcia, a więc oceny nie są niezależne. Poprawną analizę można przeprowadzić tylko na poziomie pojedynczego kursu. Michałowicz (2016) przeprowadził osobne analizy dla zajęć wykładowych, które zostały ocenione przez co najmniej 100 osób. Wyniki 50 analiz czynnikowych pokazały, że w 48 przypadkach wyodrębniono jeden czynnik wyjaśniający od 54,6% do 80,7% zmienności pytań ankiety. Tylko w dwóch przypadkach wyodrębniono dwa czynniki.

Przedstawiona analiza prowadzi do następującej konkluzji – odpowiedzi na pytania ankiet ewaluacyjnych są wysoko skorelowane, można więc mówić o efekcie halo/aureoli. Jeśli przykładowo wykładowcę uważa się za przyjaznego studentom, to jest on również postrzegany jako prezentujący materiał w sposób jasny oraz czytelny i odwrotnie, jeśli jest spostrzegany jako nieprzyjazny studentom, to odmawia mu się jednocześnie umiejętności dydaktycznych.

4.3.2. Przykład 2. Oceny 673 abstraktów zgłoszonych na międzynarodową konferencję przez 33 ewaluatorów

Analogiczne analizy jak dla ankiet ewaluacyjnych zostały przeprowadzone przez Króla i Kowalczyk (Król i Kowalczyk, 2014) na ocenach 673 abstraktów zgłoszonych na międzynarodową konferencję. Pochodzące od 33 ewaluatorów oceny na poszczególnych wymiarach wykazały wysokie skorelowanie (jeden czynnik wyjaśniał od 37 do 91%). Bardzo wysoki procent wyjaśnionej wariancji przez jeden czynnik oznacza, że ewaluator oceniał abstrakty prawie tak samo na wszystkich wymiarach częściowych. Skoro odpowiedzi są tak wysoko skorelowane, to zadawanie ewaluatorom wielu pytań nie wnosi wiele do oceny, jednocześnie będąc źródłem przeciążenia poznawczego stanowiącego zagrożenie dla trafności ocen.

4.3.3. Przykład 3. Badanie eksperymentalne testujące wpływ sposobu oceny (obiektyw vs. wymiarowy) na siłę efektu halo

Ocena grantów czy publikacji naukowych jest zadaniem wymagającym dużych zasobów poznawczych. Tworzenie zbyt dużej ilości kryteriów zamiast pomóc, może utrudnić pracę oceniającym. Od ewaluatorów wymaga się nie tylko decyzji akceptującej lub odrzucającej dany projekt/publikację, lecz także oceny obiektów na wielu wymiarach/kryteriach częściowych oceny. U podstaw tej praktyki leży przyjmowane milcząco założenie, że istnienie ocen częściowych zobiektywizuje oceny, a obiekty będą opisywane w postaci wielowymiarowych profili. W praktyce, jeśli nawet wymiarom przypisuje się zróżnicowane wagi, to decyzje podejmuje się na podstawie średniej. Konieczność dokonywania wielu ocen częściowych jest natomiast dużym obciążeniem poznawczym dla oceniającego.

Na siłę oddziaływania efektu halo może mieć wpływ ocenianie serii obiektów na kilku wymiarach częściowych, które można przeprowadzić w sposób:

- 1) obiektyw (najpierw obiekt 1 na wszystkich wymiarach, potem obiekt 2 itd.);
- 2) wymiarowy (najpierw wszystkie obiekty na wymiarze 1, potem wszystkie obiekty na wymiarze 2 itd.) (Tyszka, 1999).

Celem przeprowadzonego przez Kowalczyk (2019) eksperymentu była weryfikacja hipotezy zakładającej, że zastosowanie wymiarowego, w miejsce obiektyowego, sposobu oceny spowoduje redukcję efektu halo.

Uczestnicy zostali losowo przydzieleni do jednej z dwóch grup eksperymentalnych. Ich zadaniem była ocena, na podstawie otrzymanych streszczeń (liczących około 320 słów każde), dwóch projektów badawczych pt.:

#1: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć, a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji.

#2: Stres zawodowy w pracy lekarzy w szpitalu i w przychodni.

Zadaniem obu grup była ocena projektów na pięciu wymiarach (zrozumiałość projektu, opis, ciekawość, czytanie, ogólna rekomendacja) na sześciostopniowej skali z dodatkową opcją beztreściową *trudno to ocenić*. Grupy eksperymentalne różniły się sposobem oceniania wyznaczonym przez kolejność odpowiadania na pytania (zob. tab. 2). Był to schemat sztywnego wariantu seryjnej ewaluacji, ponieważ kolejność ocen była narzucona i nie można było wracać do/poprawiać poprzednich ocen. Grupa #1 oceniała projekty wymiarowo, grupa #2 obiektowo.

Tabela 2. Kolejność ocen w schemacie oceny wymiarowej vs. obiektowej

Grupa eksperymentalna #1. Ocenianie wymiarowe	Grupa eksperymentalna #2. Ocenianie obiektowe
1. Czy projekt#1 zaprezentowany jest w sposób zrozumiały?	1. Czy projekt#1 zaprezentowany jest w sposób zrozumiały?
2. Czy projekt#2 zaprezentowany jest w sposób zrozumiały?	2. Czy w projekcie #1 cel badań, metody i narzędzia opisano w sposób wystarczający?
3. Czy w projekcie #1 cel badań, metody i narzędzia opisano w sposób wystarczający?	3. Czy projekt #1 jest ciekawy?
4. Czy w projekcie #2 cel badań, metody i narzędzia opisano w sposób wystarczający?	4. Czy projekt #1 dobrze się czyta (nie ma w nim literówek, niegramatycznych sformułowań)?
5. Czy projekt #1 jest ciekawy?	5. Twoja łączna ocena. Czy projekt #1 powinien zostać sfinansowany?
6. Czy projekt #2 jest ciekawy?	6. Czy projekt#2 zaprezentowany jest w sposób zrozumiały?
7. Czy projekt #1 dobrze się czyta (nie ma w nim literówek, niegramatycznych sformułowań)?	7. Czy w projekcie #2 cel badań, metody i narzędzia opisano w sposób wystarczający?
8. Czy projekt #2 dobrze się czyta (nie ma w nim literówek, niegramatycznych sformułowań)?	8. Czy projekt #2 jest ciekawy?
9. Twoja łączna ocena. Czy projekt #1 powinien zostać sfinansowany?	9. Czy projekt #2 dobrze się czyta (nie ma w nim literówek, niegramatycznych sformułowań)?
10. Twoja łączna ocena. Czy projekt #2 powinien zostać sfinansowany?	10. Twoja łączna ocena. Czy projekt #2 powinien zostać sfinansowany?

Przeprowadzona analiza czynnikowa, oddzielnie dla obu projektów, pokazała różnice w stopniu skorelowania odpowiedzi na pytania, co jest ilustrowane procentem wyjaśnionej wariancji przez pierwszy czynnik w grupach eksperymentalnych. Zgodnie z hipotezą, wymiarowy sposób oceny spowodował redukcję efektu halo, a obiektowy sposób doprowadził do większego stopnia

skorelowania ocen cząstkowych (por. Kowalczyk, 2019), czyli silniejszego efektu halo niż sposób wymiarowy.

Tabela 3. Procent wariancji wyjaśnianej przez pierwszy czynnik

	Obiektowy proces oceny	Wymiarowy proces oceny
Projekt 1	64,78	50,44
Projekt 2	53,42	48,03

Źródło: Kowalczyk, 2019.

4.4. Zagrożenie 3. Efekt pozycji w sztywnym wariancie ewaluacji seryjnej

Ewaluacja seryjna, która pozwala uniknąć efektu doboru recenzentów jest zdecydowanie lepsza od ewaluacji odrębnej, ale jej wariant sztywny wiąże się z trudnym do uniknięcia efektem pozycji w serii. Przedstawienia psychologicznego modelu procesu oceny (Wieczorkowska i Wierzbiński, 2011; Król i Kowalczyk, 2014; Michałowicz, 2016; Kowalczyk, 2019) pozwoli zrozumieć, skąd się ten efekt bierze.

Dokonanie ewaluacji, czyli udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy dany artykuł nadaje się do publikacji a projekt grantowy do dofinansowania, wymaga porównania ocenianego obiektu z jakimś standardem/wzorcem. Do podstawowych zdolności naszego umysłu należy kategoryzowanie doświadczeń, odkrywanie zależności i łączenie informacji krystalizujących się w postaci wzorców (schematów poznawczych). Wzorce mogą zależeć od kontaktów z podobnymi obiektami (doświadczenia) lub zestawienia informacji (aktywności poznawczej). Wzorcem używanym do porównań kolejnych obiektów może być (Oberauer i in., 2012; Wieczorkowska i Wierzbiński, 2011):

- wyabstrahowana ze szczegółów reprezentacja będąca uśrednieniem cech napotkanych wcześniej obiektów (bazujemy na wszystkich poprzednio przeczytanych artykułach z danej dziedziny), reprezentacja tradycyjna;
- teoretyczna wizja (nieistniejącego w rzeczywistości) egzemplarza (mamy wizję tego, jak powinien wyglądać idealny artykuł), reprezentacja prototypowa;
- jeden ze spotkanych wcześniej egzemplarzy danej kategorii (opieramy się na artykule, który z jakiegoś powodu utkwiał nam w pamięci), reprezentacja egzemplarzowa.

Poznawcza reprezentacja wzorca ma budowę prototypową: składa się z prototypu (wzorca) i zakresu dopuszczalnych transformacji (na ile jesteśmy w stanie zaakceptować artykuły różniące się od wzorca). Metaforycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, że porównując podobieństwo dostarczonej dokumentacji ze wzorcem, dokonuje się mentalnej transformacji jednej reprezentacji w drugą. Finalna decyzja może przyjąć dwie wartości – artykuł spełnia wymagania lub nie. Jednak to recenzenci są w stanie określić „odległość” artykułu od prototypu kategorii: *dobry artykuł naukowy*. Jeśli odległość przekracza zakres dopuszczalnych transformacji prototypu, a więc w zbyt dużym stopniu odbiega od wzorca, recenzent odmawia swojego poparcia dla publikacji. Kategoria *dobry artykuł* może mieć kilka prototypów – można jednakowo wysoko cenić systematyczny przegląd bardzo wielu artykułów, jak i propozycję awangardowego modelu kwestionującego ogólnie przyjęty paradygmat.

To, który wzorec (systematyczny przegląd vs. awangardowe ujęcie tematu) zostanie zaktywizowany w procesie ewaluacji zależy od kilku czynników, m.in. od wyborów dokonywanych przez recenzenta nawykowo (niektórzy mają tendencję do koncentrowania się tylko na jednym wzorcu idealnym tekstu naukowego, od którego odstępstw nie tolerują), zmiennych czynników sytuacyjnych (np. ostatnio oceniany projekt grantowy), dostępnych zasobów poznawczych, które kurczą się, gdy recenzent jest przemęczony (Oberauer i in., 2012). Wystarczy, aby ktoś przypomniał recenzentowi podobny przypadek oceniany rok wcześniej i wtedy ten projekt (precyzyjnie ślad pamięciowy jego dotyczący) staje się wzorcem porównawczym.

W ewaluacji odrębnej nie możemy kontrolować, jaki standard porównawczy (*reference pattern*) został zaktywizowany w głowie eksperta. W ewaluacji seryjnej można założyć, że obiekty oceniane wcześniej wpływają na modyfikację wzorca będącego podstawą oceny. Efekt pozycji ocenianego obiektu w serii (*serial position effect*) został potwierdzony w różnych badaniach (Antipov i Pokryshevskaya, 2017; Bruine de Bruin, 2006; Fasold i in., 2012; Unkelbach i in., 2012). W badaniu eksperymentalnym (Kowalczyk, 2019), którego wyniki przedstawiono na rysunku 4, te same abstrakty ocenione wcześniej przez niezależnych ekspertów jako słabe (niebieskie słupki) lub dobre (pomarańczowe słupki) były prezentowane w różnej kolejności: połowie ewaluatorów prezentowano je na początku, drugiej połowie na końcu. Zgodnie z hipotezą ewaluatorzy różnicują ocenę obiektów przedstawianych na końcu dużo silniej niż tych na początku.

Rysunek 4. Ocena abstraktów w zależności od kolejności oceniania.

Gorsze obiekty są oceniane wyżej na początku serii niż na końcu, lepsze obiekty są oceniane wyżej na końcu serii niż na jej początku.

Na początku serii ewaluatorzy różnicują swoje oceny mniej niż na końcu serii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kowalczyk, 2019.

Wartym podkreślenia są wyniki badań niemieckiego zespołu (Unkelbach i Memmert, 2008) ukazujące, że temu zniekształceniu, którego źródłem jest pozycja w serii, podlegają wszyscy ewaluatorzy – zarówno nowicjusze, jak i eksperci.

W kolejnych badaniach Kowalczyk (2019) sprawdzała świadomość tego efektu wśród 35 doświadczonych recenzentów i 646 absolwentów szkół wyższych. Byli oni pytani o to, w jakiej kolejności chcieliby, aby ewaluator oceniał ich pracę. Procentowe odpowiedzi zostały przedstawione na rysunku 5.

Rysunek 5. Preferencje dotyczące pozycji w serii, w której chcielibyśmy być oceniani

* W pytaniu, które otrzymała grupa 646 respondentów z wyższym wykształceniem, nie było w kafeterii odpowiedzi: *kolejność, w jakiej będę oceniany, nie ma znaczenia*.

Źródło: Kowalczyk, 2019.

Ponad 30% z grupy 646 respondentów z wyższym wykształceniem chciało być oceniane na początku w porównaniu do 32%, którzy preferowali bycie ocenianym na końcu serii. Tylko trzy osoby z 646 uzasadniły swoje preferencje problemem kalibracji.

Przykładowe cytaty:

Lepiej jest być ocenianym na początku, gdy nie ma punktu odniesienia; łatwiej jest uzyskać wyższą ocenę, choć często nie najlepszą, ponieważ oceniający pozostawia pewien margines na górę i na dole.

Osoby na początku serii są oceniane dokładniej, ponieważ – z jednej strony – oceniający nie jest jeszcze zmęczony, a z drugiej strony nie ma jeszcze skali porównawczej, aby móc ocenić ją bardziej pozytywnie.

Osoby, które preferowały bycie ocenianym pod koniec serii, zwróciły uwagę na możliwość zmęczenia ekspertów: *Znam ludzi, którzy wolą być oceniani jako ostatni, ponieważ uważają, że oceniający jest już zmęczony i chce mieć wszystko z głowy tak szybko, jak to możliwe. Dlatego na koniec wszystkiego oceniają lepiej.*

Żaden z ekspertów w wypowiedziach na pytanie otwarte nie wskazał na proces kalibracji, aż połowa z nich wybrała opcję *kolejność w serii nie ma znaczenia*.

4.5. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono wyniki wieloletnich badań prowadzonych w Katedrze Psychologii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Analiza zgromadzonego materiału umożliwiła zdefiniowanie trzech zagrożeń dla ewaluacji liczbowych.

Wykazano, że ewaluatorzy różnią się stylem oceny, co powoduje, że w typowych ewaluacjach odrębnych, gdy dla każdego obiektu niezależnie wybierany jest zespół ewaluatorów, bardzo dużo zależy właśnie od tego wyboru. W sytuacji, gdy artykuł został wysyłany do recenzji, jego szanse na publikację zależą od tego, czy trafi do recenzentów surowych (charakteryzujących się bardzo wysokim wskaźnikiem odrzuceń) czy też łagodniejszych (łatwo akceptujących).

Ważny element rozdziału stanowią wyniki badań wskazujące na wyższość ewaluacji seryjnej, w której wszystkie obiekty (projekty badawcze, artykuły naukowe) są oceniane przez ten sam zespół ewaluatorów. Porównano dwa warianty ewaluacji seryjnej: sztywny, w którym nie można modyfikować wcześniejszych ocen (przykładem są natychmiast ogłaszane wyniki egzaminu ustnego, oceny sędziów, którzy oceniają występy serii sportowców w zawodach łyżwiarstwa figurowego) i elastyczny, w którym ewaluator może poprawiać wcześniejsze oceny (przykładem mogą być oceny dziesięciu wypracowań wystawione przez trzech nauczycieli). W sztywnym wariantcie **powszechnie** występuje efekt pozycji w serii sprawiający, że ewaluatorzy wystawiają mniej zróżnicowane oceny na początku serii niż na końcu. W efekcie gorsze jakościowo obiekty są oceniane wyżej na początku serii niż gdyby były oceniane na końcu, natomiast lepsze obiekty są oceniane wyżej na końcu serii niż na jej początku. Stosowanie sztywnej ewaluacji seryjnej wymaga przeprowadzenia szkolenia kalibracyjnego dla ewaluatorów, które mogłoby zwiększyć świadomość występowania efektu pozycji w serii, co mogłoby dawać szansę na jego korektę.

W rozdziale przedstawiano bardzo zróżnicowane dane empiryczne, w tym m.in. unikatowe analizy ocen recenzentów dwóch dużych konkursów projektów badawczych, wyniki badań eksperymentalnych przeprowadzonych w ramach grantu PRELUDIUM, analizę wypowiedzi dotyczącą wagi pozycji w serii 35 doświadczonych recenzentów i 646 respondentów z wyższym wykształceniem.

Rozdział zawiera również argumenty przemawiające za zamianą typowej ewaluacji odrębnej w ewaluację seryjną w wariantcie elastycznym.

Bibliografia

- Antipov, E.A. i Pokryshevskaya, E.B. (2017). Order effects in the results of song contests: Evidence from the Eurovision and the New Wave. *Judgment and Decision Making*, 12(4), 415–419.
- Borman, W.C. i Hallam, G.L. (1991). Observation accuracy for assessors of work-sample performance: Consistency across task and individual-differences correlates. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 11–18. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.11>.
- Bruine de Bruin, W. (2006). Save the last dance II: Unwanted serial position effects in figure skating judgments. *Acta Psychologica*, 123(3), 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2006.01.009>.
- Clarke III, I. (2000). Extreme response style in cross-cultural research: An empirical investigation. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15(1), 137–152.
- Dewberry, C., Davies-Muir, A. i Newell, S. (2013). Impact and Causes of Rater Severity/Leniency in Appraisals without Postevaluation Communication Between Raters i Ratees. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 286–293. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12038>.
- Fasold, F., Memmert, D. i Unkelbach, C. (2012). Extreme judgments depend on the expectation of following judgments: A calibration analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(2), 197–200. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2011.11.004>.
- Fisicaro, S.A. i Lance, C.E. (1990). Implications of three causal models for the measurement of halo error. *Applied Psychological Measurement*, 14, 419–429.
- Hoyt, W.T. (2000). Rater bias in psychological research: When is it a problem and what can we do about it? *Psychological Methods*, 5(1), 64–86. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.5.1.64>.
- Judge, T.A. i Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80–105. <https://doi.org/10.2307/256513>.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kane, J.S., Bernardin, H.J., Villanova, P. i Peyrefitte, J. (1995). Stability of rater leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1036–1051. <https://doi.org/10.2307/256619>.
- Kowalczyk, K. (2019). *Rola recenzji w zarządzaniu środkami na badania naukowe*. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Warszawski.
- Król, G. i Kowalczyk, K. (2014). Evaluation of grant proposals and abstracts – the influence of individual evaluation style on ratings. *Problemy Zarządzania*, 12, 137–155. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.45.9>.
- Landy, F.J., Vance, R.J., Barnes-Farrell, J.L. i Steele, J.W. (1980). Statistical control of halo error in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 501–506. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.501>.
- Michałowicz, B. (2016). *Ankiety ewaluacyjne w szkolnictwie wyższym: Wpływ wyboru ewaluatorów*. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Warszawski.
- Murphy, K.R., Jako, R.A. i Anhalt, R.L. (1993). Nature and consequences of halo error: A critical analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 218–225. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.218>.
- Oberauer, K., Lewandowsky, S., Farrell, S., Jarrold, C. i Greaves, M. (2012). Modeling working memory: An interference model of complex span. *Psychonomic Bulletin & Review*, 19(5), 779–819. <https://doi.org/10.3758/s13423-012-0272-4>.

- Tyszka, T. (1999). *Psychologiczne Pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: GWP.
- Unkelbach, C., Ostheimer, V., Fasold, F. i Memmert, D. (2012). A calibration explanation of serial position effects in evaluative judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 103–113. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.004>.
- Wieczorkowska, G. i Kowalczyk, K. (2021). Ensuring Sustainable Evaluation: How to Improve Quality of Evaluating Grant Proposals? *Sustainability*, 13(5), 2842. <https://doi.org/10.3390/su13052842>.
- Wieczorkowska, G. i Wierzbiński, J. (2011). *Statystyka. Od teorii do praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wieczorkowska, G. (1993). Pułapki statystyczne. W: Z. Smoleńska (red.), *Badania nad rozwojem w okresie dorastania*. Warszawa: Instytut Psychologii PAN.

SYLWIA MAKOMASKA

Muzyka na peryferiach uwagi

Od musique d'ameublement do audiomarketingu

Shin'ichi Hoshi

Wybrane
opowiadania

Redakcja naukowa:
Marcin Zemigała

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

WYBRANE ASPEKTY

PSWWZ

Sekcja Wydawnicza
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Julita Majczyk

STWORZYĆ LIDERA

Od wizerunku beniaminka
do rozgrywającego w biznesie

PSWWZ

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego
ul. Prosta 69, 00-838 Warszawa
tel. 22 55 31 333
www.wuw.pl

Sekcja Wydawnicza
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

ISBN 978-83-235-5410-3

9 788323 554103