

dr Justyna Pawlak<sup>1</sup>

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Budowanie odpowiedzialności i integralności zespołu przez zwiększanie partycypacji pracowników w celach i zadaniach organizacji**

### WPROWADZENIE

Aby nadążać za wyzwaniami, jakie stawiają współczesne rynki, organizacje muszą nieustannie dbać o tworzenie przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważnych warunków tej przewagi jest znalezienie coraz efektywniejszych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiałyby zwiększenie motywacji pracowników i jak najpełniejsze wykorzystywanie ich potencjału. Pojawiające się w ramach tych poszukiwań koncepcje i metody, takie jak TQM czy *empowerment*, akcentują rolę zwiększania partycypacji pracowników i odkrywania ich możliwości. Badacze podkreślają również znaczenie dwustronnej komunikacji i współpracy między zarządzającymi a pracownikami [Gollan, Davis, 1998], która przekłada się na efektywność organizacji. Inni twierdzą, że to *involvement* stanowi najważniejszy warunek wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ powoduje wzrost motywacji do pracy, większą satysfakcję, a także doskonalenie sprawności i jakości procesów pracy [Borkowska, 2007]. Blanchard z kolei podkreśla, że skuteczność współczesnych organizacji opiera się na grze zespołowej [2001], a źródłem sukcesu jest wiedza zbiorowości i synergia zróżnicowanych [2007]. Współczesne zespoły muszą przy tym być bardziej dynamiczne, elastyczne i zaangażowane niż wcześniej. Konieczne jest też nastawienie na ciągłe uczenie się, odpowiedzialność oraz zaufanie.

Aby wprowadzać w życie te sugestie i zapewnić warunki pracy zachęcające do pełnego zaangażowania, gotowości do współpracy, dzielenia się wiedzą i otwar-

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 12 293 52 95, e-mail: justyna.pawlak@uek.krakow.pl.

tej komunikacji, konieczne jest stworzenie kultury organizacyjnej, która będzie szanowała podmiotowość pracowników [Motyka, Pawlak, 2012]. Wymaga to przede wszystkim patrzenia na jednostkę jako na osobę, a nie jedynie jako na zasób, a więc między innymi: otwarcia na dialog, zachęcania do krytycznego myślenia i analizowania zadań, przyzwolenia na kreatywność oraz zaproszenia do partycypacji. W konsekwencji można się spodziewać, że wzrośnie zaangażowanie pracowników i ich gotowość do wzięcia odpowiedzialności za wyniki działań, nie tylko w ramach swojego wąsko rozumianego miejsca pracy, ale i w szerszym kontekście, gdyż, jak podkreśla Zbiegień-Maciąg: „pracownik upodmiotowiony celowymi zabiegami swojej firmy sam staje się społecznie odpowiedzialny” [2005, s. 132]. Przekłada się to również na funkcjonowanie zespołów w organizacji, gdyż ich członkowie, oprócz nastawienia do pracy, zmieniają też nastawienie do siebie nawzajem.

Wychodząc naprzeciw potrzebom doprecyzowywania optymalnych warunków pracy, niniejszy artykuł ma na celu przyjrzenie się, w jaki sposób zwiększenie poczucia podmiotowości i partycypacji, może wpływać na wzrost odpowiedzialności i integralności zespołu.

#### ZARZĄDZANIE PRZEZ PARTYCYPACJĘ A PODMIOTOWOŚĆ PRACOWNIKÓW

W organizacjach zarządzanych przez partycypację bezpośrednią, pracownicy są aktywnie zaangażowani w proces podejmowania decyzji. Partycypacja może być zdefiniowana jako każdy proces, który „pozwała pracownikowi mieć wpływ na jego pracę i warunki, w których pracuje” [Strauss 1998, p. 15]. Jej celem jest z jednej strony zwiększenie zaangażowania pracowników oraz wzmocnienie ich motywacji i utożsamiania się z organizacją, a z drugiej – umożliwienie im realizowania potrzeb wyższego rzędu i zdobywania większej satysfakcji z pracy. Zarządzanie przez partycypację zachęca pracowników do tego żeby stali się nie tylko biernymi wykonawcami poleceń, ale i uczestnikami całego procesu. Delaney and Huselid [1996] twierdzą, że partycypacja, w przeciwieństwie do większości innych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, które w dużym stopniu zależą od kontekstu organizacyjnego, jest metodą progresywną przynoszącą uniwersalne korzyści dla zwiększenia efektywności.

Samo jednak zarządzanie przez partycypację może być wykorzystywane jako narzędzie manipulacji. Jak pisze Kożusznik [1992, s. 103] bywa ono traktowane jako „środek do przekonywania podwładnych, aby zaakceptowali zmiany, które w przeciwnym razie byłyby odrzucone. Gdy za motywacją managerów do implementacji partycypacji stoi przede wszystkim przekonanie, że takie zarządzanie sprawi, że pracownicy są bardziej efektywni, możemy mieć do czynienia z przedmiotowym podejściem do pracownika, który traktowany jest jako bardziej skomplikowana maszyna, wymagająca specjalnej instrukcji obsługi, by pra-

cowała jak najbardziej wydajnie”. Można również wykorzystywać zasadę wspólnego ustalania celów, jedynie jako technikę pozwalającą na większe zaangażowanie pracownika w realizację tego celu i sposób na pozbycie się jego oporu w sytuacji, gdy dokończenie danego zadania jest trudne. Stoi to jednak w sprzeczności z podmiotowym traktowaniem pracownika i tworzy klimat organizacyjny sprzyjający wzajemnym manipulacjom, brakowi zaufania i niechęci do współpracy.

Formą zarządzania partycypacyjnego, która już w samym swoim założeniu podkreśla wartość podmiotowego traktowania pracowników jest Total Participation Management (TPM). Podstawowym celem TPM jest zbudowanie organizacji, której systemy będą pozwalały pracownikowi na pełne uczestnictwo we wszystkich aspektach jej działalności [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008]. Nie oznacza to jednak, że pełna partycypacja różni się od zarządzania przez partycypację tylko stopniem (czegoś jest więcej lub mniej). Różnią się one stojącą za nimi filozofią i rozumieniem człowieka. Istotą TPM jest traktowanie człowieka, jako osoby, która świadomie dokonuje wyborów, określa swoje cele i wspólnie z innymi dąży do ich osiągnięcia. Jako osoby, która nie chce być jedynie przedmiotem, jednym z zasobów, który wykonuje zlecone zadanie i może odgórnie być przenoszony z miejsca na miejsce, lecz jako takiej, która chce mieć wpływ na to, co i jak robi, a także na to, w co się angażuje. To podejście jest zgodne z najnowszymi teoriami z zakresu motywacji [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008]. Takie traktowanie zapewnia pracownikom poczucie sprawczości, a bez niego nie można mówić ani o zaangażowaniu ani o odpowiedzialności, a zatem dwóch zjawiskach, których kierownicy najbardziej spodziewają się po podwładnych [tamże, s. 24].

Również na poziomie zespołu widoczna jest różnica w organizacji zarządzanej TPM. Podmiotowo traktowany pracownik może wchodzić w lepsze relacje z innymi, potrafi z nimi współdziałać i jest bardziej skłonny dzielić się wiedzą, a nie chować jej przed innymi współpracownikami w obawie, że jeśli zdradzi swoje know-how, to jego podstawowa gwarancja zatrudnienia ulegnie zachwianiu. Wyższy poziom poczucia sprawczości sprawia, że może być on bardziej proaktywny, niż reaktywny. Jest też bardziej gotowy na to, żeby stać się samoświadomym członkiem drużyny, która będzie wspólnie pracowała, aby osiągnąć wyznaczony cel.

## PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA ZESPOŁU

Każda grupa, która ma przez jakiś czas ze sobą współpracować przechodzi kolejne fazy związane z cyklem budowania zespołu. Od tego, w jaki sposób je przejdzie zależy: czy i w jakim stopniu będzie spójna i zintegrowana, jak dobrze będą się w niej czuli jej członkowie oraz jak efektywna będzie jej praca. Tuckman [1965] omawiając proces grupowy wyróżnił początkowo cztery jego fazy: formowanie, szturmowanie, normowanie, utrwalanie, a następnie dodał jeszcze

fazę związaną z rozstaniem zespołu, gdy zadanie zostało wykonane. W pierwszej fazie członkowie zespołu przyglądają się sobie nawzajem, starają się poznać, a jednocześnie wypaść jak najlepiej. Dlatego też unikają kwestii spornych. Na tym etapie, mimo iż morale zespołu jest z reguły wysokie i dominuje jeszcze ekscytacja wywołana nowym projektem, wspólna praca jest mało efektywna ze względu na brak zaufania i synergii. Po tym okresie, następuje faza szturmowania, w której pracownicy bardziej otwierają się na siebie, pokazują też swoje gorsze strony, a jednocześnie do głosu dochodzą frustracje związane z tym, że nie wszystko przebiega tak jak to sobie wyobrażali, gdy angażowali się w pracę danej grupy. W efekcie dochodzi do konfrontacji, pojawiają się negatywne emocje i konflikty. Na tym etapie powstają też nieformalne zasady pracy grupowej. Pozytywne jego przejście zależy m.in. od wzajemnego szacunku i tolerancji. Następnie grupa przechodzi etap normowania, w którym reguły gry zostają ustalone, wypracowany zostaje pewien schemat działania, a efektywność zaczyna zdecydowanie wzrastać, aż zespół wkracza w fazę utrwalania, w której zadania wykonuje się płynnie i efektywnie bez niepotrzebnych sporów.

Schemat ten pokazuje, że w pracy każdego zespołu dochodzi do tarć i konfliktów, a od przygotowania członków zespołu, kultury organizacyjnej i umiejętności managera zależy, czy przejdzie on płynnie przez wszystkie etapy i dojdzie do fazy skutecznego działania. Jest zatem ważne, żeby konflikty nie były postrzegane jako problem, tylko naturalna kolej rzeczy i okazja do przemyślenia nowych rozwiązań. W partycypacyjnie zarządzanej organizacji wspólne ustalenie celów i poczucie osobistej odpowiedzialności powoduje, że po pierwsze grupa może szybciej przejść przez etap formowania, gdyż jej członkowie wcześniej są gotowi zaprezentować swoje opinie i zadziałać zdecydowanie bez obawy jak zostaną odebrani przez innych, a po drugie lepiej sobie radzą w sytuacji konfliktów, gdy łączy ich wspólny cel, a jednocześnie ze względu na kulturę organizacyjną są bardziej skłonni do wysłuchania cudzych argumentów i przekonań.

Należy jednak pamiętać, że przejście przez wszystkie te etapy i osiągnięcie fazy utrwalania (ang. *performing*) nie oznacza, że efektywność zespołu pozostanie zawsze na wysokim poziomie. Ustalenie ról, norm i przyzwyczajenie się do dobrej atmosfery z jednej strony prowadzi do wzrostu spójności, ale z drugiej – powoduje określone zagrożenia. Troska o dobre samopoczucie wszystkich członków i niechęć do konfliktów może spowodować pojawienie się konformizmu grupowego. U poszczególnych członków może włączyć się autocenzura wypowiedzi czy pomysłów, które stoją w sprzeczności z wypracowanymi przez grupę rozwiązaniami, pojawić się może też problem takich zjawisk jak przemilczane informacje, polaryzacja grupowa czy wreszcie próżniactwo społeczne. W procesach decyzyjnych może też pojawić się myślenie grupowe, które pojawia się w sytuacjach, gdy z jednej strony mamy do czynienia z dużą spójnością, a z drugiej, tak nieuniknionymi dziś, presją czasu, stresem i sytuacją niepewności. Procesy te związane są z rozproszaniem odpowiedzialności i dbaniem bar-

dziej o spójność grupy niż o wyniki. Przed managerem pojawia się zatem trudne zadanie poprowadzenia zespołu tak, by jego zgranie się i spójność były na takim poziomie, żeby z jednej strony praca zespołowa mogła przebiegać płynnie i w dobrej atmosferze, a z drugiej, by uniknąć niebezpieczeństw związanych z negatywnym wpływem procesów grupowych.

Wzmacnianie partycypacji u członków zespołu i zwiększanie ich zaangażowania w dużym stopniu pomaga uniknąć części z tych problemów. Po pierwsze grupa nie koncentruje się zbyt na zachowaniu spójności, gdyż nadrzędnym dobrem jest wspólnie ustalony cel. Po drugie nakierowanie na podmiotowe traktowanie pracownika zwiększa jego gotowość do wypowiedzania swojego zdania, nawet, gdy jest ono sprzeczne z opinią innych. Współuczestnictwo zwiększa również poczucie indywidualnej odpowiedzialności, co niweluje tendencję do próżniactwa społecznego.

TPM sprzyja też pojawieniu się cech efektywnego zespołu przedstawionych przez Blancharda w modelu PERFORM. Są to:

- P – *purpose and value*, czyli wspólny cel i system wartości, które z jednej strony spajają zespół, nadając kierunek podejmowanym działaniom, a z drugiej strony są punktem odniesienia w sytuacjach konfliktu i kryzysu;
- E – *empowerment*, który powoduje, że pracownicy czują się traktowani podmiotowo, są bardziej gotowi dzielić się wiedzą i pomagać sobie wzajemnie; mają poczucie wpływu, mogą podejmować decyzje;
- R – *relationship and communication*, czyli relacje i komunikacja, co oznacza, że pracownicy nastawiają się na otwartą komunikację i budowanie zdrowych relacji. Mogą zatem dzielić się swoimi uwagami, przemyśleniami i opiniami (co pozwala uniknąć zjawiska autocenzury i przemilczanych informacji). W zespole panuje zasada szacunku dla ludzkiej godności, a jego członkowie nie boją się konfliktów wiedząc, że zawsze można je rozwiązać;
- F – *flexibility*, elastyczność grupy sprawia, że jej członkowie akceptują nieuchronne zmiany i potrafią się do niej dostosować, często też pojawia się zmiana struktury w zależności od zadania i potrzebnych kompetencji;
- O – *optimal productivity* (optymalny poziom wydajności) oznacza, że członkowie zespołu zdają sobie sprawę ze wspólnej odpowiedzialności za wyniki, których poziom wyraża się w ilości i jakości pracy, są zaangażowani w to, żeby uzyskiwać dobre efekty, dotrzymywać zobowiązań, osiągać wyznaczone wspólnie cele i motywować się wzajemnie;
- R – *recognition and appreciation* – uznanie i wdzięczność, które wyraża się w kładzeniu nacisku na regularne i adekwatne informacje zwrotne budujące poczucie zaufania oraz w przekazywaniu wyrazów uznania;
- M – morale, stanowiące konsekwencję pozostałych elementów. Jeśli są one obecne morale będzie wysokie, a pracownicy będą czuli się jedną drużyną.

Umiejętność zatem takiego zarządzania zespołem, które pozwala osiągnąć założone w tym modelu cele, jest korzystne i dla organizacji, i dla pracowników.

## REKRUTACJA DO ZESPOŁU A PARTYCYPACJA POZOSTAŁYCH PRACOWNIKÓW

Aby zespół dobrze pracował ważne jest adekwatne dobranie jego składu, zarówno na poziomie kwalifikacji, jak i osobowościowych predyspozycji. Dlatego niektóre organizacje, zarządzane TPM, decydują się, mimo kosztów, na długotrwałą rekrutację, przy współudziale pozostałych członków zespołu, co zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia takich osób, które do niego pasują.

Wyniki badań empirycznych pozwalają stwierdzić, iż pracownicy są wyraźnie zainteresowani możliwością partycypacji w procesie pozyskiwania nowych pracowników. Uważają, że jest korzystne, aby wszyscy pracujący w obrębie danej jednostki organizacyjnej lub zespołu mogli mieć wpływ na tworzenie profilu osobowościowego kandydata do pracy. Taką postawę zaobserwowano w 29 na 42 badane firmy [Cierniak-Emerych, 2010, s. 26]. Selekcja kandydatów i jej metody nie interesowały obecnych pracowników, natomiast chcieli oni uczestniczyć w ustalaniu treści i trybu szkoleń zaplanowanych dla nowo zatrudnionych, a następnie w ich ocenianiu po okresie próbnym. Oznacza to, że zależało im wyraźnie na wpływie na to: z kim będą dalej pracować, jakie dana osoba będzie miała kompetencje oraz czy będzie potrafiła dobrze zafunkcjonować w organizacji. Oczekiwanie to jest zrozumiałe z punktu widzenia pracownika, ale także jest ono znaczące dla pracodawcy. Należy bowiem pamiętać, jak podkreśla Blanchard [2007], że zespoły, w zależności od swojej spójności i relacji między pracownikami, mogą zarówno zwiększać, jak i zmniejszać morale oraz wydajność pracowników. Dlatego tak istotne jest dobre dopasowanie nowego pracownika do miejsca pracy i zespołu. Przykładowo, w Suma Wholefoods (UK) po okresie próbnym, odbywa się tajne głosowanie, czy danej osobie można przedłużyć umowę czy nie. Biorą w nim udział wszyscy pracownicy, a jeśli choć jedna osoba zgłasza przeciw, kandydat nie zostaje przyjęty [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008, s. 17]. Wiąże się to z jednej strony z koniecznością podjęcia wysiłku organizacyjnego, by przeprowadzić takie głosowanie, a z drugiej strony gwarantuje jednak, że w zespole nie pojawi się osoba, która z perspektywy pracodawcy czy oddziału HR ma świetne kwalifikacje, ale z perspektywy innych pracowników jest trudna we współpracy i obniża jakość pracy zespołu. Aby taki system mógł działać efektywnie potrzebny jest jednak wysoki stopień dojrzałości ze strony pracowników, aby potrafili oni nie odwoływać się do schematu dobierania ludzi podobnych do siebie oraz wcześniejsze ustalenia kryteriów, które będą brane pod uwagę przy głosowaniu. W przeciwnym razie mogłoby dojść do sytuacji, w której nadmierna jednolitość zespołu zaowocowałaby nasileniem procesów grupowych i wytworzeniem się zamkniętej i sztywnej w swoich reakcjach kliki.

## PARTYCYPACJA – WYZWANIE DLA MANAGERÓW I PRACOWNIKÓW

Zarządzanie partycypacyjne stawia przed managerami nowe wyzwania. Anthony twierdzi, że praca ta polega na byciu katalizatorem rozwoju talentów podwładnych, a jedną z najpotrzebniejszych w niej cech jest innowacyjność [1978, s. 12]. Manager w tak zarządzanej organizacji ponadto musi umieć: wytworzyć klimat współdziałania, nawiązywać relacje z innymi, ale przede wszystkim, co często najtrudniejsze, powierzać odpowiedzialność innym, gdyż partycypacja wymaga oddania części kontroli i zwiększenia wpływu pracowników. Zatem osoby, które z powodu np. przymusu nadmiernej kontroli, dominującej osobowości lub niskiej samooceny mają trudność z daniem pracownikom prawa do partycypacji i z delegowaniem będą wybierały inne formy zarządzania.

Jak wynika ze wspomnianych badań Cierniak-Emerych, zwierzchnicy często postrzegają partycypację w kategoriach zagrożeń, a nie szansy, a podstawową barierą w implementacji partycypacji okazuje się obawa przed utratą dominującej pozycji w organizacji. Wśród pracodawców znacznej części badanych przedsiębiorstw brakuje przekonania co do zasadności wykorzystywania idei partycypacji, nie dostrzegają oni przy tym, że w warunkach turbulencji i ciągłych zmian tak ważna staje się współpraca, aktywizowanie, motywowanie i obdarzanie zaufaniem, a partycypacja zapewnia im podążanie zgodnie z nurtem HIWP [2010, s. 28].

Co ciekawe, obawy przed zarządzaniem partycypacyjnym pojawiają się również u pracowników. Te same badania wykazały, że pracownicy „oczekują przede wszystkim przyznania im uprawnień partycypacyjnych związanych z niższymi formami uczestnictwa, a zatem z informowaniem oraz konsultowaniem podejmowanych decyzji i działań w omawianym obszarze. Jednocześnie odnotowano brak zainteresowania pracowników rozszerzeniem uprawnień partycypacyjnych. Dotyczy to głównie wyższych stopni (...), które pracownicy łączą ze wzrostem odpowiedzialności za decyzje, w których podejmowaniu mieliby uczestniczyć” [Cierniak-Emerych, 2010, s. 26]. Należy jednak podkreślić, że badań nie prowadzono w organizacjach zarządzanych TPM, a badani musieli wyobrazić sobie, czy i w jakim stopniu chcieliby partycypować w działaniach organizacji. Często nie mogli oni zatem odwołać się do doświadczenia pracy w takich warunkach, np. w duchu klimatu zaufania czy możliwości swobodnego wypowiedzenia własnego zdania, odczuwali jedynie ciężar odpowiedzialności za ewentualne decyzje. Chcieliby mieć większą ilość informacji i móc opiniować podejmowane decyzje, w większości jednak woleliby nie brać za nie odpowiedzialności i zachować wygodną pozycję wykonawcy poleceń. Postawa taka wynikać może z wcześniejszych doświadczeń, rozpoczynając już od etapu edukacji, która często wdraża do bierności i reaktywności [Freire, 1996]. Coraz częściej

się mówi, że w szkołach zamiast zachęty do zdobywania rzetelnych informacji i wypracowywania własnych opinii, mamy do czynienia z wymaganiem odgadywania tego, co nauczyciel czy komisja egzaminacyjna uzna za poprawną odpowiedź, a zamiast wzięcia odpowiedzialności za własną edukację, z przrzuceniem tej odpowiedzialności na nauczyciela. Po zakończeniu etapu nauki ta postawa często dodatkowo zostaje wzmocniona w miejscu pracy, w którym głównym zadaniem pracownika jest skupienie się na obowiązkach i nie zadawanie pytań. W takiej sytuacji każdy ma swoje jednostkowe cele i nie jest zachęcany do tego, by spróbować zobaczyć swoje działania w szerszej perspektywie, ani żeby angażować się w cokolwiek innego poza swoimi obowiązkami. U osób z takim doświadczeniem przejście do organizacji, która zachęca do partycypacji jest niemalym szokiem, dlatego wśród warunków koniecznych do zafunkcjonowania w tak zarządzanej organizacji wymienia się przewyższenia nawyków [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008]. Zatem osoby, które wolą być reaktywne i preferują niski poziom zaangażowania w wykonywaną pracę prawdopodobnie będą wolały inne modele zarządzania.

#### PODSUMOWANIE

Efektywność zespołu zależy od wielu czynników, a takie zarządzanie, które oprócz wydajności, zwiększa zarówno jego integralność, jak i odpowiedzialność jest celem wielu managerów. Jednym ze sposobów zarządzania, który temu sprzyja jest zarządzanie przez partycypację. Kładąc nacisk na podmiotowość pracownika, jego sprawczość i zdolność do działania, a nie tylko reagowania, wzmacnia ono zaangażowanie i gotowość do dojrzałej współpracy. Pozwala też zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków pracy zespołowej, takich jak np. myślenie grupowe. Stylem zarządzania, który już w swoim założeniu kładzie nacisk na podmiotowość jest Total Participation Management. Należy jednak podkreślić, że TPM jest bardzo wymagającym sposobem zarządzania i to zarówno od szeregowych pracowników, jak i od kadry managerskiej. Jak zauważają Stocki, Prokopowicz, Żmuda [2008] wymaga ono maksymalnej mobilizacji i konsolidowania sił, które powinno dokonywać się m.in. poprzez zapewnienie obiegu informacji, dzielenie wiedzą, ustalanie i osiągnięcie celów, przy równoczesnej trosce o zachowanie wolności i podmiotowości jednostki. W efekcie jednak organizacja tak zarządzana daje szansę na upodmiotowienie pracowników i umożliwia samorealizację poprzez pracę, dostrzeganie jej wartości i sensu. Zatem firmy zarządzane metodą pełnej partycypacji nie tylko często uzyskują przewagę konkurencyjną w zakresie wyników finansowych, ale także w zakresie bycia atrakcyjnym miejscem pracy, przyciągającym specjalistów, wspierających potencjał firmy.



## LITERATURA

- Anthony W.P., 1978, *Participative Management*, Addison – Wesley Publishing Co, Massachusetts – Menlo Park, California – London – Amsterdam – Don Mills, Ontario – Sidney.
- Blanchard K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
- Blanchard K., Bowles S., Carew D., Parisi-Carew E., 2001 *High-Five!: The magic of working together*, William Morrow, New York.
- Borkowska S. red, 2007, *Systemy wysoko efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Cierniak-Emerych A., 2010, *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw* [w:] *Zmiany w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi*, red. J. Puchalski, Wydawnictwo, WSH, Wrocław.
- Delaney J.T., Huselid M.A., 1996, *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organisational Performance*, *Academy of Management Journal*, vol. 39.
- Freire P., 1996, *The pedagogy of the oppressed. Revised edition*, Pinguin Books, London.
- Gollan P., Davis E., 1998, *The Implementation of HRM Best Practice: Beyond Rhetoric*, vol. 2, Bologna.
- Kożusznik B., 1992, *Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Motyka M., Pawlak J. (red.), 2012, *Podmiotowość człowieka w organizacji*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Stocki R. Prokopowicz P., Żmuda G., 2008, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Strauss B., 1998, *An Overview* [w:] *Organizational Participation. Myth and Reality*, red. F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, B. Wilpert, Oxford University Press, Oxford.
- Tuckman B., 1965, *Developmental sequences in small groups*, “Psychological Bulletin” No. 63(6).
- Zbiegień-Maciąg L., 2005, *Pracownik upodmiotowiony – partner społecznie odpowiedzialny* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

*Streszczenie*

Celem niniejszego artykułu jest omówienie problematyki zależności pomiędzy poczuciem podmiotowości i partycypacji a funkcjonowaniem zespołu w organizacji. Poprzez analizę literatury i badań autorka prezentuje, w jaki sposób zwiększenie poczucia podmiotowości i partycypacji pracowników w sprawach dotyczących organizacji, może wpływać na wzrost odpowiedzialności i integralności tworzonego przez nich teamu, co w efekcie przekładać się będzie na jakość uzyskanego wyniku oraz zintegrowanie rozwoju organizacji i pracowników. Każdy zespół pracujących razem ludzi podlega określonym etapom rozwoju oraz tendencjom, które wpływają na jego spójność i efektywność, a takie zarządzanie, które oprócz wydajności, zwiększa również jego integralność i odpowiedzialność jest celem wielu managerów. Jednym ze sposobów zarządzania, który temu sprzyja jest zarządzanie przez partycypację. Kładąc nacisk na podmiotowość pracownika,

jego sprawczość i zdolność do działania, a nie tylko reagowania, wzmacnia ono zaangażowanie i gotowość do dojrzałej współpracy. Pozwala też zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków pracy zespołowej, takich jak np. myślenie grupowe. Stylem zarządzania, który już w swoim założeniu kładzie nacisk na podmiotowość jest Total Participation Management, którego celem jest zbudowanie organizacji, której systemy będą pozwalały pracownikowi na pełne uczestnictwo we wszystkich aspektach jej działalności. Jest to styl bardzo wymagający zarówno w odniesieniu do szeregowych pracowników, jak i do kadry managerskiej, jednak organizacje tak zarządzane często uzyskują przewagę konkurencyjną w zakresie wyników finansowych, a także w zakresie bycia atrakcyjnym miejscem pracy, przyciągającym specjalistów, wspierających potencjał firmy.

*Słowa kluczowe:* partycypacja, podmiotowość, praca zespołowa, zarządzanie zespołem

### **Strengthening of Responsibility and Integrity of a Team through Participation**

#### *Summary*

The paper aims to discuss the issue of the relation between an employee's sense of participation and effectiveness of their team. The author shows how strengthening the sense of subjectivity of employees, and increasing their participation in tasks and goals of an organization, can promote the growth of responsibility and integrity of the group in which they cooperate; this in turn will influence the quality of results and also integrate the development of the organization and that of the employees. Any group is governed by certain stages of group development and by tendencies that affect consistency and efficiency. Many managers have as their goal the type of management that – in addition to efficiency – assists the growth of integrity and responsibility. Participative management can provide the solution. Stressing the importance of the worker's subjectivity, his efficacy and ability to *act* rather than simply *react*, reinforces his involvement and willingness and thus leads to fully-fledged cooperation. It also helps minimize the chances of adverse effects occurring in teamwork, for instance in group thinking or diffusion of responsibility. The management style whose concept emphasizes the subjectivity of employees is called *Total Participation Management*. However, it is a very challenging style for regular employees as well as for managers. Nevertheless, organizations managed this way are frequently more competitive in terms of financial results as well as in terms of attractiveness for employees by creating a place which attracts experts who support the organizations' potential.

*Keywords:* participation, sense of subjectivity, team-work, team management

JEL: A120