

ROZDZIAŁ 14

SIECI WZAJEMNYCH RELACJI GRUPOWYCH UCZESTNIKÓW ORGANIZACJI MIEJSKIEJ KLUCZOWĄ SKŁADOWĄ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Wprowadzenie

Grupy pracownicze stanowią nieodzowną część życia organizacji miejskiej, w większości przypadków stanowiąc fundament wykonywania znacznej części jej pracy. Wspólne wszystkim członkom cele, za sprawą których wchodzić oni ze sobą w regularne interakcje mogą być różne: pozyskanie informacji, przygotowanie kampanii reklamowej, nawiązanie nieformalnych kontaktów, itp. Funkcjonowanie w grupach w dużym stopniu uzależnione jest od wpływów w nich występujących, od sieci wzajemnych relacji kształtowanych między poszczególnymi uczestnikami. Te natomiast stanowią jeden z istotnych generatorów kapitału społecznego w organizacji miejskiej.

Istota kapitału społecznego organizacji miejskiej

W literaturze spotkać można różnorodne definicje kapitału społecznego (Theiss, 2007, s. 12-41); (Rymsza, 2007, s. 23-39); (Bartkowski, 2007, s. 69-74); (Hanke, 2008, s. 193-196). Postrzegając go przez pryzmat istnienia oraz funkcjonowania organizacji miejskiej należy jednak podkreślić, iż stanowi on przede wszystkim sieć wzajemnych powiązań i zależności występujących między członkami tej organizacji, gdzie sieć - bazując na uporządkowanej i skoordynowanej współpracy międzyludzkiej - współprzyczynia się do realizacji wytyczonych przez organizację celów. Kapitał społeczny utożsamiany z siecią wzajemnych powiązań i zależności ułatwia dostęp do cennych dla każdej organizacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych czy informacyjnych. Ułatwia również współpracę w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Innymi słowy jest uruchomionym potencjałem generowanym na drodze współpracy jednostek tworzących sieci w obrębie organizacji miejskiej, jak i poszczególnych tworzących ją podsystemów, stanowiących zespół elementów funkcjonujących jako całość. Zatem kapitał społeczny kryje się we wzajemnych relacjach członków organizacji miejskiej, nie będąc tym samym własnością jednostki, tylko sieci. Rozumiejąc go w ten oto sposób można posunąć się do stwierdzenia, że jest potencjałem umiejętności prowadzenia wzajemnej współpracy osób w obrębie organizacji miejskiej dla realizacji wspólnie wytyczonych celów.

Kapitał społeczny organizacji miejskiej powstaje na skutek uczestnictwa jej członków w sieciach zaufania, wzajemnych relacji, zobowiązań oraz sieciach przepływu informacji. Dzieje się tak, ponieważ: wzajemne powiązania społeczne torują drogę dostępu do niezbędnych zasobów; właściwy przepływ informacji ułatwia podejmowanie decyzji oraz działań, jak i ogranicza koszty transakcji; istotną rolę odgrywają wzmocnienia, tzn. relacje kształtowane między poszczególnymi uczestnikami organizacji posiadającymi wspólne cele wzmocniają członków całej grupy/organizacji; ważnym czynnikiem staje się również społeczne uwierzytelnienie, generowane drogą relacji pomiędzy organizacjami a jednostkami. Zatem składowymi kapitału społecznego, które uruchamiają ów potencjał są:

- Uczestnictwo członków organizacji miejskiej w sieciach zaufania;

- Uczestnictwo jej pracowników w sieciach relacji grupowych;
- Uczestnictwo członków organizacji miejskiej w sieciach wzajemnych relacji organizacji z otoczeniem;
- Uczestnictwo w sieciach przepływu informacji.

W związku z tym, iż w centrum zainteresowania niniejszego wywodu znalazły się sieci relacji grupowych uczestników organizacji miejskiej, dalsze rozważania ograniczone zostaną tylko i wyłącznie to tej składowej kapitału społecznego¹.

Wpływ kapitału społecznego na rozwój organizacji miejskiej

Kapitał społeczny, mimo że należy do zjawisk trudno mierzalnych, odgrywa znaczącą rolę w dostarczaniu korzyści rozwojowych zarówno dla jednostek tj. poszczególnych członków organizacji miejskiej, organizacji (podsystemów) ją tworzących, jak i dla niej samej.

- Korzyści rozwojowe dla każdego z uczestników organizacji miejskiej:
 - sprzyja realizacji tych celów, które w innych okolicznościach nie mogłyby być osiągnięte, lub ich wykonanie wymagałoby dużo wyższych kosztów,
 - ułatwia im dostęp do nowych, czy też niezbędnych zasobów,
 - dzięki współpracy nabywają nowe umiejętności i doświadczenia.
- Korzyści rozwojowe dla każdego z podsystemów organizacji miejskiej:
 - pomaga w rozwiązywaniu problemów związanych z działaniem zespołowym,
 - umożliwia łatwiejszą koordynację działań oraz wzajemną współpracę poprzez zwiększanie zaufania,
 - predysponuje do wzmożonego zaangażowania członków poszczególnych organizacji (systemów) w wolontariat, sprawy publiczne, czy też uczestnictwo w organizacjach publicznych.
- Korzyści rozwojowe dla organizacji miejskiej:
 - toruje drogę dla sprawniejszej realizacji wytyczonych celów, pomnażając tym samym efektywność funkcjonowania całej organizacji miejskiej drogą polepszania efektywności funkcjonowania zarówno poszczególnych jej podsystemów, jak i poszczególnych pracowników z osobna.

Zatem znaczenie kapitału społecznego dla rozwoju organizacji miejskiej jest znaczące, ponieważ ułatwia jej funkcjonowanie. Dzieje się tak w odniesieniu do dwóch zasadniczych sytuacji: 1) jeżeli samą organizację cechuje wysoki kapitał społeczny, oraz 2) kiedy organizacja funkcjonuje w społeczeństwie o wysokim jego poziomie. Na czym polegają te ułatwienia, tzn. kiedy organizacja miejska działa doskonale znajdując się pod wpływem kapitału społecznego? Po pierwsze, kiedy działa w „sieci”. Istnienie sieci wzajemnych powiązań i zależności kształtowanych pomiędzy poszczególnymi jej pracownikami, jak i organizacjami – podsystemami ją tworzącymi stwarza szerokie możliwości odnośnie ich wykorzystywania przez organizację miejską.

Po drugie, jeżeli funkcjonowanie w społeczności nacechowanej wysokim kapitałem społecznym, ponieważ wtedy: 1) działa w sieci, 2) łatwiej nawiązuje współpracę, 3) uczy się poprzez współpracę, 4) ma dostęp do niezbędnych zasobów, oraz 5) jest łatwiej rozpoznawalna (Sawicka, 2009, s. 67). Poza tym mieszkańcy danego terytorium, obszaru zajmowanego przez organizację miejską, z większym zaufaniem odnoszą się do działalności organizacyjnej, jak również chętniej angażują się we wspólne działania o charakterze społecznym.

¹ Pamiętać jednak należy, że zarządzanie kapitałem społecznym (Grzanka, 2009, s. 103-104) polega na świadomym kształtowaniu każdej z jego składowych, które go uruchamiają.

Pojęcie i specyfika grupy pracowniczej w organizacji miejskiej

Przyglądając się organizacji miejskiej, tj. „(...) takiej całości, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński, 1969, s. 74), dostrzega się grupy ludzi, którzy wykorzystując dostępne zasoby podejmują działania po to, by osiągnąć zamierzone cele (Stelmaszczyk, 2009, s. 30-34). Zatem można posunąć się do stwierdzenia, że każda organizacja jest grupą osób łączących swoje wysiłki w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Również każda organizacja, w tym również miejska, składa się z różnych grup wewnętrznych, np.: działów, wydziałów, grup koleżeńskich, zespołów roboczych, wszelkiego rodzaju grup postrzeganych w kategoriach podsystemów tworzących jeszcze większą całość². Ową grupę tworzą przynajmniej dwie osoby wzajemnie na siebie oddziałujące, które charakteryzują się następującymi cechami:

- Są w mniejszym lub większym stopniu przekonane o posiadaniu wspólnego celu (celów), do realizacji którego wspólnie dążą;
- Oddziałują na siebie wedle konkretnego układu ról organizacyjnych;
- Tworzy się między nimi sieć określonych relacji / powiązań;
- Łączy je poczucie przynależności do grupy, tzn. zauważają swoją odrębność względem grup, do których nie należą (Szczupaczyński, 2002, s. 196).

Gdzie należy dopatrywać się przyczyn łączenia się uczestników organizacji miejskiej w grupy? Powodów jest bardzo wiele. Najważniejszymi, czy też najczęściej wskazywanymi są: przyciąganie interpersonalne, cele grupy, zaspokajanie potrzeb, działania grupowe oraz korzyści instrumentalne (Griffin, 2005, s. 625-626). Na przyciąganie interpersonalne składa się kilka czynników. Przede wszystkim fakt, iż prawdopodobieństwo zwiększenia wzajemnego przyciągania występuje w sytuacjach, kiedy ludzie często się widują, tzn. występuje fizyczna ich bliskość. Jest ono silniejsze również wtedy, gdy poszczególni uczestnicy dysponują podobnymi cechami osobowości, przyjmują podobne postawy, jak również posiadają zbliżony status ekonomiczny.

Także cele grupy działają zachęcająco na uczestników organizacji miejskiej. Istnieją grupy, które w swoim działaniu koncentrują się np. na zbieraniu funduszy na określony cel. Ich członkowie mogą, lecz nie muszą być osobiście przyciągani przez innych członków. Może im również nie sprawiać przyjemności perspektywa chodzenia po domach i siedzibach firm, prosząc o wsparcie. Jednak przystępują do grupy, ponieważ popierają jej cele funkcjonowania, solidaryzują się z nimi.

Chęć zaspokajania potrzeb afiliacji (przynależności i kontaktów z innymi osobami) to również ważna przyczyna przyłączania się do grupy. Szereg uczestników organizacji miejskiej dzięki przynależności do określonej grupy zyskuje możliwość np.: pracy w lubianym zespole, osobistego utrzymywania kontaktów z klientami, czy też organizowania czasu wolnego (wycieczki organizowane przez pracodawcę, kluby pracownicze). Często nowo zatrudnieni dodatkowo podejmują inicjatywę wstąpienia do określonej grupy pracowniczej częściowo również po to, żeby spotkać nowych ludzi, zawrzeć nowe znajomości.

Uczestnicy organizacji miejskiej wyrażają chęć przystąpienia do określonej grupy także ze względu na działania grupowe, tzn. pociąga ich działalność danej grupy. Przykładowo przystępują do pracowniczej sekcji jeździeckiej bez wyraźnego przyciągania z którymś z jej członków, lecz dlatego, że lubią takie działanie, którym jest jazda konna. Bezspornym pozostaje jednak fakt, że efektem występowania niskiego poziomu przyciągania interpersonalnego może być rezygnacja z określonej działalności i nie przystąpienie do grupy.

Korzyści instrumentalne to ostatni ze wskazanych powodów, dla których pracownicy tworzą grupy lub przyłączają się do nich. W tym aspekcie członkostwo utożsamiane jest ze

² Odstępstwa od tej reguły występują w małych organizacjach.

sposobem na zdobycie innych korzyści. Na przykład jeden z kierowników szczebla średniego organizacji miejskiej wstąpił do pracowniczego klubu golfowego. Przesłankami podjęcia tej decyzji nie jest przyciąganie interpersonalne jego członków (mimo, iż taka sytuacja również może mieć miejsce), nie jest to również chęć gry w golfa (choć gra w golfa może być jego hobby), lecz przeświadczenie o tym, że członkostwo w tej grupie przyniesie mu istotne i użyteczne kontakty w interesach, ponieważ członkami tego klubu są wszyscy menedżerowie szczebla najwyższego organizacji miejskiej, w której jest on zatrudniony.

Poddając analizie organizację miejską z punktu widzenia tworzących ją grup, stwierdzić należy, iż istnieje duża różnorodność w zakresie ich typologii. Można wskazać na grupy: formalne i nieformalne, małe i duże, własne i obce, pierwotne i wtórne, homogeniczne i mieszane, stabilne i niestabilne, statystyczne i zmienne, strategiczne i zachowawcze, następnie kierowane, zadaniowe oraz funkcyjne, jak również grupy odniesienia (Błaszczuk, 2005, s.190). Z zaprezentowanej klasyfikacji na szczególną uwagę zasługują grupy formalne i nieformalne, ponieważ istnieją w każdej organizacji oraz w ich obrębie najlepiej kształtują się, rozwijają i utrwalają interesujące nas sieci relacji, pozwalające na poznawanie złożoności istoty grupy organizacyjnej postrzeganej w kategoriach zjawiska społecznego.

W każdej organizacji miejskiej występują grupy formalne i nieformalne. Podział na grupy przybierające charakter formalnych jest ściśle uzależniony od celów stojących przed organizacją. Ich sposób oraz granice działania ustala kadra kierownicza, która w oparciu o formalne kompetencje i instrumenty kieruje tą kategorią grup. Grupami formalnymi są te, które utworzone zostały w sposób świadomy oraz dla osiągnięcia zbiorowego celu. Zajmują określone miejsce w strukturze organizacyjnej, jak również koncentrują się na realizacji przydzielonych zadań, za które ponoszą odpowiedzialność. Są nimi np.: dyrekcja organizacji, wydział ds. transportu, biuro handlowe, brygada robocza, czy też różnego rodzaju sekcje, działy, komórki organizacyjne. Grupy formalne w organizacji miejskiej posiadają następujące cechy:

- Ich struktura ma charakter formalny;
- Są zorientowane na zadania;
- Najczęściej są stałe.

Grupy nieformalne powstają przez wzgląd na zaspokojenie osobistych oraz społecznych potrzeb uczestników analizowanej organizacji. Tworzone są w tych obszarach organizacji miejskiej, które nieobjęte zostały formalną regulacją a ujawniła się w nich potrzeba działania zespołowego. Należy je rozumieć, jako spójne grupy wewnątrz organizacji, których istnienie i funkcjonowanie nie jest karalne, jak również nie podlega kontroli ze strony kadry zarządzającej. Nazywane są również „organizacjami w organizacji” lub grupami interesu. Są nimi np.: gangi, „kliki” pracownicze, grupy koleżeńskie. Celem funkcjonowania grup nieformalnych w organizacji jest przede wszystkim: 1) realizacja interesów swoich członków, które nie muszą wykazywać związku z celami organizacji³, a ponadto: 2) dostarczanie informacji na temat procedur wykonania określonego zadania oraz jego akceptowanego wyniku; 3) nadawanie kształtu poglądom politycznym swoich członków, ich gustom kulinarnym, w sposobie ubierania się, spędzania wolnego czasu, wakacji. Można je podzielić na:

- Nieformalne grupy horyzontalne;
- Grupy nieformalne, w skład których wchodzi pracownicy różnych szczebli;
- Nieformalne grupy mieszane (Szczupaczyński, 2002, s. 197-198).

Pierwszy z wymienionych rodzajów, tj. nieformalne grupy horyzontalne, obejmują

³ Przykładem nieformalnej grupy w organizacji miejskiej jest grupa pracowników, którzy podczas codziennych spotkań odbywających się w trakcie jedzenia obiadu dyskutują o sposobach poprawienia wydajności ich pracy, lub o sporcie, polityce władz lokalnych, czy też jak wydać pieniądze. Dopóki wspólne jedzenie obiadu sprawia członkom grupy przyjemność, wytworzona między nimi więź grupowa najprawdopodobniej będzie utrzymywana. Jeżeli natomiast z powodu pewnych wydarzeń, zaistniałych sytuacji obiady staną się mniej przyjemne, członkowie grupy rozpoczną poszukiwania innego towarzystwa lub odmiennej dziedziny działania.

pracowników tego samego szczebla. Stanowią często podstawę klasowych grup interesów oraz organizują własne związki zrzeszeniowe, np. związki zawodowe. Druga kategoria: nieformalne grupy obejmujące pracowników różnych szczebli, powstają najczęściej przed ustaleniem formalnych zależności organizacyjnych występujących między tymi pracownikami. Przez wzgląd na hierarchię organizacyjną rzadziej tworzone są w odwrotnej kolejności. Najczęściej funkcjonują jako „kliki” działające w interesie indywidualnych celów uczestników danej organizacji miejskiej. Natomiast trzeci rodzaj – nieformalne grupy mieszane, tworzone są przez pracowników o różnym usytuowaniu w organizacji (zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym). Założeniem do ich powstania stają się zazwyczaj wspólne zainteresowania lub chęć wspólnego spędzania czasu wolnego.

Interesującym zjawiskiem obserwowanym w organizacji miejskiej jest to, iż grupa formalna może stać się jednocześnie grupą nieformalną. Po pierwsze: dzieje się tak w sytuacji, kiedy np. pracownicy pewnego działu spotykają się ze sobą po pracy w celu wspólnego spędzania wolnego czasu. Bywa również tak, że silne więzi towarzyskie wytwarzane w grupie formalnej mogą przetrwać dłużej, niż więzi służbowe. Wówczas przykładowa grupa formalna ulega rozwiązaniu, jednak funkcjonuje dalej jako grupa przyjaciół, podtrzymując kontakty podczas wspólnej pracy bez względu na to, że przydzieleni zostali do innych działów. Po drugie: organizacja miejska czasami wykorzystuje związki o charakterze nieformalnym w celu podwyższenia efektywności jej funkcjonowania. Tworzone są wówczas tzw. autonomiczne zespoły zadaniowe łączące cechy zarówno grup formalnych, jak i nieformalnych. Cechą pierwszych jest to, że ich istnienie wynika z wytyczonych przez organizację celów. Cechą grup nieformalnych jest natomiast znoszenie podziału zadań oraz wewnętrznej hierarchii, jak również fakt, iż za podstawę doboru uczestników przyjmuje się stosunki sympatii kształtujące się między jej członkami.

Powyższe rozważania wskazują na ważną rolę grup nieformalnych w funkcjonowaniu organizacji miejskiej, które dzięki swojemu istnieniu przyczyniają się do realizacji wytyczonych przez nią celów. Mogą stanowić potężną siłę w organizacji miejskiej, której menedżerowie nie powinni lekceważyć⁴. Gromadzić Nie podlega wątpliwości fakt, że przynależność do grup dających satysfakcję wynikającą z pozytywnych kontaktów interpersonalnych kształtujących się w ich obrębie podwyższa poziom zadowolenia z wykonywanej pracy i tym samym pozytywnie wpływa na jej wydajność. Poza tym poddane analizie grupy nieformalne:

- Integrują uczestników organizacji miejskiej drogą zaspokajania ich potrzeb towarzyskich i społecznych;
- Wzmacniają pozytywną samoocenę pracowników oraz ich samoidentyfikację;
- Obniżają uczucie niepewności pracownika w organizacji; sprzeniewierzyć
- Pomagają w rozładowywaniu konfliktów i napięć;
- Wspomagają przyswajanie norm oraz celów stojących przed organizacją miejską.

Sieci relacji w grupie organizacyjnej

Grupy organizacyjne, ze względu na swoją powszechność, przybrały postać bardzo skutecznego narzędzia wpływu na zachowania swoich członków. Wpływ ten może być jawny lub utajony, jak również świadomy lub nieświadomy, pośredni lub bezpośredni oraz opóźnio-

⁴ Grupy tego typu mogą stanowić niepozytywną siłę w organizacji, o czym świadczą następujące przykłady. Grupa pracowników (grupa nieformalna) w zakładzie mechanicznym przeciwstawiła się staraniom swojego przełożonego odnośnie wzrostu produkcji. Ustalili oni, że będą utrzymywać produkcję na rozsądnym poziomie, jednak bez wkładania w nią nadmiernego wysiłku. Jeden z uczestników grupy zgromadził rezerwową ilość gotowych wyrobów w celu wykorzystania ich w sytuacji, gdyby wyniki okazały się podejrzanie słabe. W innym przypadku, w zakładach motoryzacyjnych, pracownicy nie montowali uszczelek, pieczęci oraz wkładali w drzwi butelki po napojach (Griffin, 2005, s. 621-622).

ny (Błaszczuk, 2005, s. 192). Jednak bez względu na jego formę, to właśnie wpływ grupy organizacji miejskiej wywołuje zmiany zachowania i opinii członków tej grupy odnośnie zagadnień, które stały się przedmiotem decyzji lub oceny grupy. Niejednokrotnie wpływ grupy staje się tak silny, iż ci jej uczestnicy, którzy postrzegali określoną sytuację w całkowicie odmienny sposób a niżeli grupa, zmieniają swoją percepcję zgodnie z wolą pozostałych jej członków.

Poddając analizie wpływ grupy na zachowania jej członków w organizacji miejskiej podkreślić należy, iż objawia się on w przyjmowaniu dwóch zasadniczych kategorii postaw: konformizmu i posłuszeństwa. Konformizm postrzegany przez pryzmat grupy organizacyjnej jako zmiana zachowania lub opinii konkretnej osoby wywołana naciskiem ze strony grupy, stanowi swoistego rodzaju odpowiedź na pośrednie i utajone próby wywierania wpływu na jednostkę. Skłonność do ulegania konformizmowi uzależniona jest od: a) cechy grupy, która wywiera nacisk; b) cechy zadania, które stało się przedmiotem nacisku, oraz c) cechy osób, które wywierają nacisk lub na które jest on wywierany. Zachowania konformistyczne zależą również od:

- Stopnia zaangażowania uczestnika grupy w swoją pierwotną ocenę;
- Osobowości jednostki oraz składu grupy (łatwiej ulegają konformizmowi ci uczestnicy grupy, których cechuje niskie mniemanie o sobie, poza tym grupa skuteczniej skłania do konformizmu, jeżeli jej szeregi tworzą specjaliści lub osoby dla danego członka ważne, czy też do niego podobne);
- Odmienności na tle kulturowym (społeczeństwa kolektywne, „wychowywane” w duchu pracy zespołowej, działań zbiorowych, w oparciu o współpracę, jak np. Japonia, są bardziej skłonne do konformizmu, a niżeli np. USA, gdzie częstotliwość przybierania tej postawy kształtuje się na bardzo niskim poziomie);
- Płci uczestników grupy zarówno poddawanych naciskowi, jak i wywierających nacisk (częściej kobiety wykazują skłonność do zachowań konformistycznych niż mężczyźni, choć tendencja ta zarysowuje się przede wszystkim w sytuacjach, w których należy rozwiązać skomplikowane zadanie) (Błaszczuk, 2005, s. 193).

Obok postawy konformistycznej, jednej z typowych reakcji uczestnika grupy na próbę wywarcia na niego wpływu, wymieniono również posłuszeństwo. Utożsamiane jest ono z zachowaniem stanowiącym odpowiedź na narastającą presję grupy, w celu wywołania określonego rodzaju reakcji. W rzeczywistości prowadzi do niej bezwzględny nakaz, żądanie lub rozkaz. Przejawem posłuszeństwa jest uległość, która stanowi reakcję (odpowiedź) na życzenie, aby określony uczestnik grupy postępował w konkretny sposób. Różnica między uległością a konformizmem polega na tym, że członek grupy nakłaniany jest do podejmowania zachowań zgodnych z jej oczekiwaniami drogą bezpośredniego oznajmiania, co powinien zrobić (nie stosuje się tutaj pośrednich i zakamuflowanych nacisków, które są typowymi dla konformizmu).

Jednak najpełniejszym odzwierciedleniem poszczególnych form wpływu grup pracowniczych występujących w organizacji miejskiej na zachowania swoich członków są normy wewnątrzgrupowe⁵. W kontekście analizowanej organizacji spełniają one rolę wiążącego uregulowania zachowań jednostki. Są zaakceptowanymi i oczekiwanymi przez grupę standardami zachowania jej uczestników⁶. Innymi słowy wyznaczają granice pomiędzy zachowa-

⁵ Wyrażenia „normy grupowe”, „normy w grupie” traktowane będą, jako skrót myślowy od „normy wewnątrzgrupowe” oraz postrzegane w kategoriach synonimów.

⁶ Normy opracowywane przez grupy w organizacji miejskiej mogą odnosić się np.: do minimum pożądanych cech zachowania lub ustalać jako górną granicę działania normy ułatwiające codzienne funkcjonowanie uczestników organizacji. Pierwszy zespół norm tworzony jest w celu potwierdzenia dobrych wyników, motywacji i zaangażowania pracowników (np.: nie uczestnicz w spotkaniach, do których się nie przygotowałeś, nie zapoznając się z dokumentami będącymi przedmiotem dyskusji). Natomiast normy regulujące zachowania „ułatwia-

niem akceptowanym a nieakceptowanym oraz stwarzają możliwości do przewidzenia reakcji i zachowań partnera interakcji na postępowanie drugiej strony. Natomiast możliwość przewidywania reakcji stanowi podstawę do nawiązywania współpracy w grupach organizacyjnych nastawionych na realizację wytyczonych celów.

Klasyfikację norm grupowych, ze względu na specyfikę analizowanej organizacji miejskiej, należy sprowadzić przede wszystkim do podziału na normy formalne oraz nieformalne⁷. Pierwsze z wymienionych to przepisy organizacyjne zawarte w dokumentach, drugie natomiast - zasługujące na szczególną uwagę przez wzgląd na ich niewyobrażalny wpływ na funkcjonowanie całej grupy - to niepisane reguły, nieutrwalone na formalnych nośnikach zapisu, akceptowane przez wszystkich jej członków. Dalsze rozważania dotyczące norm grupowych skoncentrowane zostaną na ich drugiej kategorii, tj. na normach nieformalnych, ponieważ ich znajomość pozwala menedżerowi organizacji miejskiej przede wszystkim na: 1) sprawne i skuteczne oddziaływanie na daną grupę, 2) wprowadzanie zamierzonych zmian, 3) unikanie zmian niesprzyjających efektywności funkcjonowania grupy, 4) przewidywanie zachowań grupy, 5) prognozowanie prawdopodobnej wydajności pracy jej uczestników.

Wśród norm nieformalnych wskazać należy na normy preskryptywne, które mówią jak należy się zachować oraz normy proskryptywne, wskazujące na to, jak nie należy się zachowywać. Sam nacisk na przestrzeganie tych norm może być dwojaki: po pierwsze – subtelny (w sytuacji, kiedy jednostka przychodzi do pracy ubrana w niestosowny strój, sankcją może być jedynie aluzja lub prześmiewcza uwaga), po drugie – bardzo intensywny (w przypadku notorycznego obniżania norm wydajności przez pracownika, co wyraźnie odbija się na interesach wszystkich członków grupy, sankcja może przybrać formę działań mających na celu próbę wykluczenia jednostki z grupy lub ostracyzm towarzyski)⁸. Natomiast sankcje, które „strzegą” w grupie organizacyjnej jej norm mogą przyjąć charakter sankcji pozytywnych, tj. nagród oraz sankcji negatywnych – kar. Przykładem sankcji pozytywnych są: akceptacja grupy, uznanie z jej strony, poczucie bezpieczeństwa, życzliwość ze strony grupy, pochwały od jej członków, wyższy status w grupie, potwierdzenie samooceny, niesienie pomocy przez grupę, itp. Karą będzie natomiast odmowa współpracy, podejmowanie przez grupę działań mających na celu wykluczenie jednostki, drwina, izolacja, donos do zwierzchnika, złośliwe zachowania, szkodliwe działania.

Rozpatrując normy grupowe w organizacji miejskiej, będące najpełniejszym odzwierciedleniem różnorodnych postaci wpływu grup pracowniczych na zachowania swoich członków, pamiętać należy o następujących ich cechach:

- Przedmiotem oddziaływania norm grupowych są w głównej mierze zachowania uczestników grupy, nie zaś ich poglądy. Dlatego też można być „dobrym” jej członkiem, mimo że krytycznie ocenia się niektóre przejawy jej działalności;
- Normy rozwijają się głównie w obrębie tych zachowań, które są szczególnie istotne dla grupy z punktu widzenia podejmowanych dążeń do osiągnięcia wytyczonych ce-

jące życie” mają zwykle charakter negatywny (nie wytwarzaj więcej produktów, niż musisz; nie zabieraj na zebraniu głosu więcej niż dwa razy, itp.).

⁷ W organizacji miejskiej, poza niemal zawsze występującymi normami formalnymi i nieformalnymi, napotkać można również na normy klasyfikowane według tzw. obszaru regulacji. Wyróżnia się wówczas normy: 1) odnoszące się do zadania, które regulują sposób, szybkość oraz jakość jego wykonania; 2) regulujące interakcje zachodzące w obrębie grupy; 3) odnoszące się do wszelkich aspektów związanych z wyglądem zewnętrznym członków grupy (uczesanie, ubiór, itp.); 4) odnoszące się do przekonań i postaw związanych z funkcjonowaniem organizacji miejskiej.

⁸ Sankcje stanowią jedną z dwóch form kontrolowania przez grupę zachowań jednostki, czyli pilnowania podporządkowaniu się obowiązującym normom. Drugą jest postać samokontroli. Występuje ona w organizacji miejskiej wtedy, gdy pracownik przebywając w grupie dostatecznie długo po pierwsze: wyrabia w swoim postępowaniu nawyk przestrzegania obowiązujących norm, lub po drugie: posłuszeństwo wobec tych norm wynika z wiary w ich bezwarunkową słuszność, czy też po trzecie: przyswajają sobie te normy.

łów;

- Wysoka pozycja w grupie organizacyjnej daje niektórym jej uczestnikom prawo do większych lub mniejszych odstępstw od obowiązujących norm;
- Normy grupowe cechuje najczęściej opór wobec zmian oraz duża inercja;
- Nieformalne normy grupowe, o których mowa, charakteryzuje wysoce silny wpływ na wydajność pracy grupy szczególnie wtedy, gdy odnoszą się do niej bezpośrednio (Szczipaczyński, 2002, s. 204).

Poddając analizie organizację miejską stwierdza się, że z punktu widzenia jej celów normy nieformalne w grupach ją kształtujących mogą być nie tylko pożądane, lecz również niepożądane⁹. Zatem do obowiązków menedżerów, tj. osób zarządzających nią, powinno zawsze należeć zaszczepianie proefektywnościowych norm oraz minimalizowanie niekorzystnych nacisków grupowych. By wykonanie tego zadania było jak najbardziej efektywne, menedżerowie powinni znać cztery sposoby utrwalania się norm w grupie:

- Normy tworzą się na zasadzie precedensu. Oznacza to, że zachowania, które mają miejsce podczas pierwszego spotkania członków grupy często zostają utrwalane i przyjmowane jako stałe obowiązujące, np. zajmowanie miejsc przy stole przez członków grupy dyskusyjnej. Stąd też wynika waga aranżacji pozytywnych zachowań jednostek w początkowym okresie funkcjonowania grupy.
- Często są przenoszone z innych grup lub sytuacji. W tym sposobie utrwalania się norm wewnątrzgrupowych najistotniejszą rolę odgrywa doświadczenie poszczególnych uczestników. Jeżeli jest ono nacechowane negatywnymi nawykami, należy spodziewać się, iż będzie ono miało decydujący wpływ na ukształtowanie się negatywnych norm w grupie.
- Normy mogą kształtować się pod wpływem specyficznych zdarzeń mających miejsce w grupie. Jeżeli np. poza określoną grupę wyjdą informacje dla niej szkodliwe, wówczas może zostać wygenerowana norma wprowadzająca zakaz prowadzenia rozmów na temat pracy poza nią;
- Czasami powstają one na wyraźne polecenie lub sugestię osoby o wysokim statusie w grupie, kierownika, jednostki dysponującej największym doświadczeniem, itp. (Szczipaczyński, 2002, s. 206).

Poza znajomością powyższych sposobów utrwalania się norm o charakterze nieformalnym, menedżerowie organizacji miejskiej powinni również, dla podwyższenia skuteczności przewodzenia grupą i tym samym zarządzania całą organizacją, kierować się w swoim działaniu następującymi zasadami:

- Należy poznać nieformalne normy obowiązujące w grupie, następnie osiąść umiejętność ich wykorzystywania i zmiany, aby w ostateczności opracować system zachęt wspierających normy proefektywnościowe;
- Menedżer powinien wykazywać się tolerancją wobec norm „zastanych” (pod warunkiem, że nie są one sprzeczne z celami stojącymi przed organizacją), nie zmieniając ich bez potrzeby oraz samemu przestrzegać norm rządzących w grupie, jeżeli nie stoją one na drodze realizowanych przez organizację zadań;
- Niewłaściwe kierowanie grupą najczęściej prowadzi do powstawania niepożądanych norm, o czym również należy pamiętać;
- Zachowanie menedżera powinno służyć za przykład, ponieważ ono w dużo większym

⁹ Przykładem pożądanych norm grupowych są: należy przestrzegać formalnych reguł postępowania obowiązujących w organizacji; zawsze staraj się pracować efektywnie; należy naśladować osoby właściwie wykonujące polecenia zwierzchników. Niepożądane normy grupowe to np.: z zasady należy omijać formalne reguły organizacji; pracuj efektywnie tylko w tych sytuacjach, kiedy znajdujesz się pod obserwacją menedżera; należy izolować osoby właściwie wykonujące polecenia.

stopniu wpływa na kształtowanie się nieformalnych norm grupowych, niż zachowania pozostałych jej uczestników.

Grupy pracownicze stanowią potężną siłę w wielu organizacjach, w tym również w organizacjach miejskich. Osoby hołdujące skoordynowanej i zintegrowanej współpracy zwykle są w stanie osiągnąć więcej niż wtedy, gdyby pracowali oddzielnie. Powinien o tym pamiętać każdy menedżer dążący do efektywnego zarządzania organizacją miejską, w której szczególną wagę przywiązuje się do tworzenia i rozwoju kapitału społecznego.

Podsumowanie

Efektem posiadania kapitału społecznego przez organizację miejską jest powstawanie sieci współpracy. Natomiast wszystkie osoby współpracujące ze sobą tworzą sieci relacji, które mają kluczowe znaczenie zarówno dla skutecznej komunikacji, jak i efektywnej współpracy. Jest to zależność dwustronna, gdyż wzajemna współpraca generuje zaufanie oraz sieci wzajemnej współpracy grupowej uczestników organizacji miejskiej, które z kolei budują kapitał społeczny. Należy przy tym pamiętać, że kapitału społecznego nie da się kumulować ani magazynować. Z punktu widzenia efektywności funkcjonowania organizacji miejskiej powinien być on stale odtwarzany, między innymi poprzez kształtowanie relacji grupowych jej uczestników. Jeżeli działanie te nie będą podejmowane, zacznie on powoli zanikać.

Sieci wzajemnych relacji grupowych uczestników organizacji miejskiej stanowią istotny warunek istnienia kapitału społecznego, jeden z elementów go konstytuujących. Są postrzegane jako jeden z podstawowych aktywnych składników tego kapitału, warunek umożliwiający skuteczne oddziaływanie grupy na zachowania swoich członków. W efekcie stymulują proces kierowania grupami pracowniczymi, kształtowania sieci wzajemnych powiązań i zależności, które służą pomnażaniu oraz kreowaniu kapitału społecznego. Dają tym samym możliwość dzielenia się wytworzoną w ten sposób wartością, skłaniają do pogłębiania istniejących relacji, przyczyniając się tym samym do rozwoju kapitału społecznego.

BIBLIOGRAFIA:

1. Bartkowski J., (2007), Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym, w: Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, red. M. Herbst, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
2. Błaszczak W., (2005), Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, PWN, Warszawa.
3. Griffin R.W., (2005), Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa.
4. Grzanka I., (2009), Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
5. Hanke K., (2008), Koncepcje kapitału społecznego a doświadczenia lokalnych grup działania, w: Społeczne aspekty zrównoważonego rozwoju wsi w Polsce. Partycypacja lokalna i kapitał społeczny, red. H. Podedworna, P. Ruszkowski, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
6. Kotarbiński T., (1969), Traktat o dobrej robocie, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków.
7. Kozusznik B., (2005), Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa.
8. Rymś A., (2007), Klasyczne koncepcje kapitału społecznego, w: Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna, red. T. Kaźmierczak, M. Rymś, Wyd. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
9. Sawicka A., Kapitał społeczny,

http://filantropia.org.pl/wiedza/teoria/m3/anna_sawicka_spoleczny.pdf (stan na dzień 08.02.2009).

10. Stelmaszczyk M., (2008), Zaufanie w kapitale społecznym czynnikiem wspierającym prawidłowe funkcjonowanie organizacji, w: Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce, red. D. Kopycińska, Wyd. Print Group, Szczecin.
11. Szczupaczyński J., (2002), Anatomia zarządzania organizacją, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
12. Theiss M., (2007), Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.