



Monika Rutkowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
monika.rutkowska@ue.katowice.pl

Katarzyna Susabowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
katarzyna.susabowska@ue.katowice.pl

PARADOKS AUTONOMII JEDNOSTKI W SAMOKIERUJĄCYM SIĘ ZESPOLE

Streszczenie: Przedmiotem zainteresowania autorek w niniejszym artykule jest autonomia jednostek w samokierujących się zespołach – rozpatrywana jako pozorna sprzeczność. Artykuł ukazuje złożoność relacji w zespole, jak również wskazuje możliwości oddziaływania na wyniki osiągane przez zespół. Efektywność zespołu rozpatrzono, uwzględniając złożoność relacji wynikającej ze zróżnicowania poziomów autonomii jednostki i zespołu jako całości, oraz scharakteryzowano czynniki moderujące tę relację. W artykule zaprezentowano także sposoby zarządzania pojawiającymi się w obrębie funkcjonowania zespołów paradoksami oraz wskazano możliwości wykorzystania tkwiącego w nich potencjału.

Słowa kluczowe: paradoks, autonomia jednostki, zespoły samokierujące się, zespoły autonomiczne.

Wprowadzenie

Paradoksy w zarządzaniu od lat stanowią źródło interesujących rozważań, prowadzących do ważnych, z punktu widzenia rozwoju nauki, wniosków. Prowadzenie naukowych rozważań z odwołaniem do kategorii paradoksu (zgodnie z definicją terminu „paradoks”) oznacza konieczność poddawania analizie symultanicznie współistniejących sprzeczności [np. Bratnicki, 2001, s. 46-51]. Rozpoznaniu w badanym obszarze podlegają wówczas istniejące w nim, wzajemnie wykluczające się elementy. Należy mieć na uwadze, że owe sprzeczności mogą mieć jedynie pozorny charakter [Lips-Wiersma, 2004].

W piśmiennictwie naukowym w stosunku do paradoksów często stosuje się zamiennie (niekoniecznie poprawnie) takie określenia, jak: stany napięcia [Sen-

ge, 1990], dylematy [Hampden-Turner, 1990], konkurencyjne wartości [Quinn, 1988], dialektyka [Mitroff, Linstone, 1993] czy dualizm [Evans, Doz, 1992; Bratnicki, 2006]. Wspólnym elementem opracowań skoncentrowanych na paradoksach jest postrzeganie zidentyfikowanych sprzeczności nie w kategoriach wyboru (albo/lub), lecz jako dualności wymagających uzgadniania lub równoważenia [Quinn, 1988; Evans, 1997].

W ostatnich latach dostrzegalny jest wzrost zainteresowania paradoksami w naukach o zarządzaniu [Cameron, 1986, 2010; Lewis, 2000]. Wielu autorów zakłada nieuchronność występowania paradoksów w organizacji, a niektórzy z nich prezentują wręcz pogląd, iż paradoksy stanowią rdzenną składową efektywnego funkcjonowania organizacji [Lips-Wiersma, 2004]. Korzyści wynikających z rozwoju nurtu analizy organizacyjnej wspartej na paradoksach może być wiele; jedną z podstawowych jest to, że identyfikacja paradoksów w kontekście organizacyjnym prowadzi do stawiania ważnych pytań dotyczących m.in. jednostkowych i organizacyjnych działań [de Vries, 1980], a udzielone odpowiedzi na podnoszone pytania mogą usprawniać funkcjonowanie organizacji [Lewis, 2000, s. 760; de Wit, Meyer, 2007, s. 37].

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym artykule autorki koncentrują uwagę na paradoksach w zarządzaniu zasobami ludzkimi i prezentują wyniki refleksji na temat potencjalnie sprzecznego współistnienia autonomii jednostki w autonomicznym (samokierującym się) zespole. Celem artykułu jest:

- a) zaprezentowanie nowego spojrzenia na złożoność relacji w zespole, zwłaszcza w odniesieniu do autonomii osiągananej przez poszczególnych członków zespołu i przez zespół (jako całość);
- b) określenie znaczenia istnienia paradoksu autonomii jednostki w zespole dla zarządzania tym zespołem;
- c) wskazanie możliwości oddziaływania na wyniki osiągnięte przez poszczególnych członków zespołów i przez cały zespół, przy uwzględnieniu złożoności relacji wynikającej ze zróżnicowania poziomów autonomii.

1. Paradoksy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Autorzy opracowań naukowo-badawczych wskazują na istnienie licznych, pozornych sprzeczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi i czynią to zarówno w odniesieniu do strategicznego, jak i funkcjonalnego poziomu zarządzania. Na poziomie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jako paradoks (czy wręcz pozbawione logiki działanie) postrzega się przede wszystkim przyjęcie

strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanej na inwestowanie w rozwój pracowników oraz zwiększanie ich wartości rynkowej (ang. *employability*) [Baruch, 2001; Van der Heijde, Van der Heijden, 2006]. Wprawdzie zwiększanie wartości rynkowej pracowników może skutkować usprawnieniem w zakresie podejmowanych przez nich działań czy zwiększeniem ich elastyczności, co w konsekwencji ma przekładać się na osiągnięcie konkurencyjnej przewagi [Van der Heijde, Van der Heijden, 2006], ale jednocześnie stanowi poważne ryzyko dla pracodawcy. Ryzyko to wynika z faktu, iż atrakcyjne na rynku pracy (ze względu na posiadane kompetencje zawodowe) podmioty coraz częściej realizują tzw. „nową” karierę – karierę proteuszową i/lub bez granic [DeFillipi, Arthur, 1994]. Świadomi własnych atutów pracownicy, realizujący współczesne modele karier, za cenę osiągnięcia indywidualnych korzyści są skłonni do częstych zmian pracodawców (ang. *job-hopping*) [Sullivan, 1999]. Zatem wspieranie rozwoju pracowników może prowadzić do mniejszego zaangażowania organizacyjnego [Elman, O’Rand, 2002; De Grip et al., 2004; Pearce, Randel, 2004] i zwiększonej fluktuacji kadr, zanim inwestycja w rozwój pracowników zdąży się w jakikolwiek sposób zwrócić pracodawcy [Galunic, Anderson, 2000; De Grip et al., 2004; Van den Berg, Van der Velde, 2005].

Na funkcjonalnym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi identyfikowane i opisywane w literaturze paradoksy wyłaniają się zwłaszcza w obszarze relacji międzyludzkich. Stosunki międzyludzkie w organizacji, zależnie od miejsca zajmowanego w strukturze organizacyjnej, można przecież scharakteryzować jako dynamiczne ścieranie się opozycyjnych tendencji, np.:

- współdziałania i rywalizacji,
- podziałów i koalicji,
- inkluzji i ekskluzji,
- autonomii i zależności,
- uprawomocnienia (ang. *empowerment*) przy jednoczesnym dążeniu do utrzymywania uprawnień do realizacji funkcji kontrolnej [Baker, 1994].

W niniejszym artykule zaprezentowany zostanie jeden z wyszczególnionych powyżej paradoksów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a mianowicie paradoks autonomii jednostki w zespole o wysokim zakresie autonomii – w samokierującym się zespole.

Przez wiele lat w literaturze tematu poświęconej samokierującym się zespołom oraz autonomii grupowej nie poddawano analizie czy wręcz negowano simultaniczność istnienia indywidualnego i grupowego poziomu autonomii [Langfred, 2000]. Definicje samokierującego się zespołu wskazywały na jego specyficzny sposób funkcjonowania (bez kierownika), przejmowanie odpowie-

działności za cały przebieg pracy lub za jego etap, kończący się dostawą produktu lub usługi klientowi zewnętrznemu bądź wewnętrznemu. Podkreślano, iż zespół taki sam sprawuje kontrolę nad tempem pracy, wyznacza zadania do wykonania, ustala, kiedy robi się przerwy oraz kontroluje jakość swojej pracy. Akcentowano także, iż w pełni samokierujące zespoły same przyjmują nowych pracowników, a ich członkowie wzajemnie oceniają swoją skuteczność [Matejun, Walecka, 2008]. Jednocześnie w charakterystykach samokierującego się zespołu pojawiały się twierdzenia na temat niskiego poziomu autonomii jednostek w tego typu zespole [Wellins et al., 1990].

Przyjęcie odmiennej perspektywy, a mianowicie założenie, że samokierujący się zespół tworzą niezależne podmioty, potrafiące regulować swoje zachowania i zadania zespołu [Cohen, Ledford, 1994], doprowadziło do poddawania analizie symultanicznie współistniejących, pozornych sprzeczności, tj. indywidualnej autonomii i autonomii zespołu.

2. Autonomia jednostki w samokierującym się zespole

Problematyka autonomii, na poziomie jednostki, zespołu oraz całej organizacji, od lat wzbudza zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. W kontekście organizacyjnym autonomia może oznaczać zakres, w jakim zadania realizowane są z uwzględnieniem niezależności i swobody podmiotu je realizującego, a także zakres, w jakim dochodzi do ingerowania w tworzenie harmonogramu pracy czy wpływania na wybór procedur wspomagających realizację określonych zadań [Hackman, Oldham, 1980]. W artykule jako definicję autonomii przyjęto zakres niezależności i swobody w odniesieniu do realizowanego przez podmiot zadania [Stewart, Barrick, 2000]. Dokonano również rozróżnienia na autonomię jednostki, będącej członkiem zespołu, oraz autonomię zespołu jako całości.

Autonomia jednostki odnosi się do swobody i niezależności w realizacji indywidualnych zadań [Karasek, 1998], podobnie autonomia zespołu – oznacza swobodę i niezależność w realizacji zadań zespołu [Kirkman, Rosen, 1999], którą J.R. Hackman [1987] utożsamia wręcz z dysponowaniem przez zespół własnymi zadaniami.

Jak wynika z powyższych definicji, autonomia zespołu i autonomia jednostki to oddzielne, ale izomorficzne konstrukty, co oznacza, iż autonomia na poziomie zespołu może być rozważana paralelnie do autonomii jednostki. Należy jednak podkreślić, że zagregowany poziom autonomii jednostek stanowiących zespół jest konceptualnie odrębny od autonomii zespołu. Każdy zespół może zatem zostać opisany ze względu na jego autonomię oraz poziom autonomii jego członków [Langfred, 2005].

W niniejszym artykule, uwzględniając wyniki prac Van Mierlo i zespołu [2001], przyjęto, że autonomia jednostki w zespole i autonomia zespołu ma charakter pozornej sprzeczności. Wprawdzie autonomia zespołu stwarza członkom zespołu szansę przyjmowania na siebie większej odpowiedzialności i swobody w zakresie realizacji zadań, ale poszczególni członkowie, niekoniecznie skłonni do angażowania się w działanie, mogą rezygnować z autonomii na poziomie jednostkowym [Van Mierlo et al., 2001]. Oznacza to, iż wysoki poziom autonomii zespołu nie przekłada się automatycznie na wysoki poziom autonomii członków tego zespołu. Liczne badania [np. Wellins et al., 1990] potwierdzają, że wzrost autonomii zespołu prowadzi do zwiększenia poziomu autonomii jednostek, ale wskazują również na istotne różnice pomiędzy członkami zespołu. Zdarza się, że wysoki poziom autonomii zespołu nie przekłada się na niezależność w realizacji zadań wybranych członków zespołu – wyniki badań prowadzonych w tym obszarze wskazują na występowanie na indywidualnym poziomie analizy istotnych różnic między członkami zespołu w zakresie autonomii.

W dotychczasowym piśmiennictwie naukowym, poświęconym problematyce autonomii, można wyłonić dwa podstawowe nurty badawcze. Pierwszy związany jest z opisem wyników badań poświęconych relacji pomiędzy poziomem autonomii jednostki a wynikami osiąganymi przez pracownika. Drugi dotyczy zakresu autonomii zespołu i jego wpływu na uzyskiwane wyniki (ang. *performance*) lub/i efektywność (ang. *effectiveness*) zespołu [Kozłowski, Bell, 2003]. Rozłączne analizowanie autonomii jednostki i autonomii zespołu przez lata stanowiło dominującą perspektywę. Dopiero w pierwszej dekadzie XXI w. można dostrzec wzrost zainteresowania jednoczesną analizą autonomii na różnych poziomach (jednostki i zespołu) oraz dążeniem do rozpoznania charakteru zachodzących między nimi relacji [Van Mierlo et al., 2006]. Zatem twierdzenie, że autonomia jednostki i autonomia zespołu może symultanicznie współistnieć [Langfred, 2000; Van Mierlo et al., 2005], mimo zgłaszanych przez niektórych wątpliwości, że te dwa pojęcia stoją ze sobą w sprzeczności i wymagają rozłącznej analizy, zyskuje coraz szerszą grupę zwolenników.

Przeciwstawiają się oni rozłącznemu traktowaniu wspomnianych rodzajów autonomii i postrzegania ich w kategoriach wykluczających się sprzeczności. Dostrzegają, że wprawdzie jednostka stając się członkiem zespołu, zostaje inkorporowana przez określoną strukturę, którą cechują specyficzne normy i reguły postępowania, ale nie jest to ich zdaniem jednoznaczne z negacją autonomii członka zespołu. Wspomniani badacze są zdania, iż opis złożonych relacji zachodzących pomiędzy autonomią jednostki i autonomią zespołu, przy uwzględnieniu wielu istotnych zmiennych moderujących tę relację, może prowadzić do przewyższenia poglądu, że bycie członkiem struktury społecznej (w tym przypadku zespołu) znacznie ogranicza autonomię jednostki.

3. Wybrane uwarunkowania autonomii jednostki w autonomicznym zespole

Poziom autonomii jednostki, jak już wcześniej wspomniano, może, ale nie musi wynikać z poziomu autonomii zespołu. Liczne publikacje naukowo-badawcze, prezentujące wyniki badań empirycznych poświęconych rozpoznaniu relacji pomiędzy autonomią podmiotu i autonomią zespołu, wskazują, iż relacja ta może być także moderowana przez inne czynniki. Spośród najważniejszych, opisanych w literaturze [Van Mierlo et al., 2006], potencjalnych moderatorów opisywanej relacji, wymienić należy:

- odczuwaną przez podmiot samoskuteczność (ang. *self-efficacy*),
- postrzeganie przez pracownika wsparcia społecznego (otrzymywane ze strony bezpośredniego przełożonego i współpracowników),
- stopień współzależności w odniesieniu do realizowanych zadań.

Dotychczasowe prace nad odczuwaną samoskutecznością, wśród których na szczególną uwagę zasługują opracowania A. Bandury [1997], wskazują, iż samoskuteczność determinuje wybory zawodowe jednostki (wpływa na preferencje zawodowe i upodobania w odniesieniu do środowiska pracy) oraz wpływa na zakres, w jakim jednostka jest skłonna do przejmowania odpowiedzialności i podejmowania wyzwań w pracy. Osoby o wysokim odczuwanym poziomie skuteczności poszukują zatrudnienia w zawodach pozwalających im na osiągnięcie określonego poziomu autonomii. Oznacza to, że można wskazywać na bezpośredni związek samoskuteczności z poziomem autonomii jednostki w środowisku pracy. Jednocześnie można zauważyć, iż osoby o wysokim poziomie odczuwanej samoskuteczności mogą traktować pracę w autonomicznym zespole jako potencjalną szansę na rozwój i wykonywanie pracy stanowiącej wyzwanie. Chcąc zaspokoić wskazane potrzeby, przekładają autonomię zespołu na poziom indywidualnych działań. Badania przeprowadzone w pierwszej dekadzie XXI w. prowadzą do sprzecznych wyników, jeśli chodzi o potwierdzenie, czy samoskuteczność można traktować jako moderator relacji pomiędzy autonomią zespołu i autonomią jednostki w zespole. Niektóre z wyników badań wskazują, że wraz ze wzrostem odczuwanej samoskuteczności członka zespołu, wzrasta odczuwany poziom autonomii, niezależnie od autonomii zespołu [Van Mierlo et al., 2006].

Kolejną zmienną moderującą relację pomiędzy autonomią zespołu a autonomią jednostki jest postrzegane społeczne wsparcie. Badacze podejmujący wskazaną problematykę, silnie osadzeni w swych rozważaniach w teorii wymiany, rozróżniają dwa rodzaje społecznego wsparcia. Pierwszy to wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego (ang. *leader-member exchange – LMX*); drugi rodzaj to wsparcie ze

strony współpracowników (ang. *team-member exchange* – *TMX*) [Cole et al., 2002]. Oba rodzaje społecznego wsparcia przedstawia się w literaturze tematu jako zmienne z jednej strony bezpośrednio wpływające na autonomię jednostki w zespole, z drugiej – jako zmienne moderujące zakres, w jakim autonomia zespołu przekłada się na autonomię jej członków, podkreślając, że we wspierającym środowisku pracy omawiana relacja jest silniejsza. Okazuje się jednak, że wsparcie społeczne nie powinno być zbyt silne. Wyniki badań wskazują, że w wysoce autonomicznych zespołach jednostki doświadczające umiarkowanego wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego i współpracowników deklarują wyższy poziom autonomii niż ci członkowie zespołu, którzy deklarują niski lub wysoki poziom wsparcia społecznego [Van Mierlo et al., 2006]. Zatem można wnioskować, iż istnieją ograniczenia w korzyściach wynikających ze społecznego wsparcia. J.R. Barker [1993], autor prac poświęconych samokierującym się zespołom, wydaje się wskazywać, dlaczego wysoki poziom społecznego wsparcia nie jest wcale korzystny dla autonomii jednostki. Zdaniem wspomnianego badacza, praca w samokierujących się zespołach, a więc w wysoce autonomicznych jednostkach organizacyjnych, podlega określonej, kolektywnej kontroli (system norm, zasad, procedur). Osoby, które odczuwają silne społeczne wsparcie, czują się integralną częścią struktury społecznej zespołu, a to z kolei wiąże się z odczuwaniem presji podporządkowania się tym normom. Reasumując, zamiast czuć, że mają kontrolę nad swoimi działaniami, czują, że podlegają kontroli członków autonomicznego zespołu.

Ostatnia, poddana w niniejszym artykule analizie zmienna moderująca relację pomiędzy autonomią zespołu i autonomią jednostki, to stopień współzależności w odniesieniu do (realizowanych) zadań. Współzależność w odniesieniu do realizowanych zadań traktowana jest jako jedna z ważniejszych zmiennych, wpływających na wyniki osiągnięte przez zespół [Saavedra et al., 1993]. Współzależność oznacza stopień, w jakim w zespole wymagana jest koordynacja i kooperacja, by móc zrealizować zadanie/(-a) [Guzzo, Shea, 1992]. Zespoły, które cechuje wysoki stopień współzależności zadań osiągają lepsze wyniki i wyższy poziom motywacji, co łączy się z autonomią zespołu [Langfred, 2000] lub kontrolą działań w zespole [Liden et al., 1997]. Jednakże w zespołach o wysokim stopniu współzależności ponoszone są straty wynikające z wysokiego poziomu autonomii jednostek. Tymczasem w zespołach o niskim poziomie współzależności autonomia zespołu jest powiązana z osłabieniem motywacji członków zespołu i pogorszeniem osiągniętych przez zespół wyników [Langfred, 2000]. Jednocześnie zakłada się, iż zespoły o niskiej współzależności mogą czerpać korzyści z wyższego poziomu autonomii jednostek (członków zespołu). Optymalna kombinacja indywidualnej

i zespołowej autonomii jest warunkowana poziomem niezależności w zakresie realizacji zadań w zespole [Markham, Markham, 1995; Langfred, 2005]. Efektywność zespołu powinna być zatem osiągana w efekcie odpowiedniego zrównoważenia indywidualnej i grupowej autonomii [Neck et al., 1996]. C.W. Langfred [2005] sugeruje, iż stopień współzależności w odniesieniu do realizowanych zadań tłumaczy „napięcie” pomiędzy indywidualną i zespołową autonomią, a także związek tych rodzajów autonomii z wynikami osiąganymi przez zespół. Zdaniem wspomnianego badacza, lepsze wyniki zespołu mogą być efektem następującej kombinacji: wysokiego poziomu autonomii jednostek w zespole i niskiego poziomu autonomii zespołu (gdy istnieje niski stopień współzależności zadań), oraz: niskiego poziomu autonomii jednostek w zespole i wysokiego poziomu autonomii zespołu (gdy istnieje wysoki stopień współzależności zadań). Z kolei słabsze wyniki zespołu mogą wynikać z kombinacji: wysokiego poziomu autonomii jednostek i autonomii zespołowej, lub niskiego poziomu obu omawianych autonomii [Langfred, 2005]. Wniosek ten powinien być szczególnie istotny dla samokierujących się zespołów, które często opierają się na założeniu wysokiego poziomu obu rodzajów autonomii [Langfred, 2000].

4. Wskazanie sposobów zarządzania paradoksem autonomii jednostki w zespole

Wykorzystanie istniejących w organizacji paradoksów od lat pozostaje w kręgu zainteresowań badaczy. W literaturze tematu prezentowane są różne potencjalne reakcje na występujące w organizacji pozorne sprzeczności, wśród których najczęściej wymienia się: akceptację, konfrontację, transcendencję [Lewis, 2000, s. 764-765], eliminację lub oddalenie, a także uznanie wagi paradoksu i wynikającą z tego faktu rewizję wiedzy [Lechniak, 2006]. Dwie ostatnie czynności (uznanie wagi, rewizja wiedzy) związane są z identyfikacją oraz uświadomieniem sobie konieczności podjęcia działań w związku z występującymi w organizacji sytuacjami paradoksalnymi. Samo zaś podjęcie działań umożliwia:

- a) eliminację paradoksu (bądź łagodzenie napięcia wywołanego przez jednoczesne występowanie sprzecznych tendencji dzięki wprowadzeniu rozwiązania dialektycznego [Bratnicki, 2006]);
- b) konfrontację zakładającą przedyskutowanie paradoksalnej sytuacji, co może pomóc w zażegnaniu ewentualnego kryzysu będącego skutkiem istnienia paradoksu. Dyskusja ma pomagać w oswojeniu się z paradoksem, pokazywać inne punkty widzenia oraz odmienne sposoby rozumienia danej sytuacji, a w konsekwencji prowadzić do znalezienia alternatywnych rozwiązań;

c) transcendencję (tzw. myślenie paradoksami), czyli zmianę dotychczasowego sposobu myślenia i nakierowania go na wyszukiwanie nowych punktów odniesienia.

Spośród wyszczególnionych sposobów radzenia sobie z paradoksami, jedynie akceptacja zakłada przyjęcie biernej postawy w stosunku do istniejących sytuacji paradoksalnych [Schneider, 1990].

Jak widać, reakcja badaczy na paradoks może być różna. Jak twierdzi R. Farson [1996, s. 764]: w wykorzystywaniu tkwiącego w paradoksach potencjału nie chodzi o ich rozwiązywanie czy racjonalizowanie, ale o zarządzanie nimi. Zarządzanie paradoksami może bowiem wzbogacić strategię organizacji oraz zachęcać pracowników do wyrażania swojej opinii, nawet gdy ta jest sprzeczna z przyjętą strategią [Leja, 2011, s. 78].

Uwzględniając najczęściej pojawiające się w literaturze przedmiotu sposoby wykorzystywania paradoksów [Lewis, 2000], można podjąć próbę zarządzania pojawiającymi się w obrębie funkcjonowania zespołów paradoksami oraz wykorzystania tkwiącego w nich potencjału (tab. 1).

Tabela 1. Efekty zarządzania paradoksem autonomii jednostki w samokierującym się zespole

Autonomia jednostki	Autonomia zespołu	Wyniki zespołu	Wykorzystanie paradoksu	Efekt
1	2	3	4	5
duża	duża	spadek	transcendencja	Poszukiwanie nowych rozwiązań, które skutkować będą większą efektywnością zespołu przy jednoczesnym zachowaniu dużej autonomii zarówno jednostek, jak i zespołu
			eliminacja	Ograniczenie autonomii zespołu albo jednostek skutkować będzie znaczącym wzrostem uzyskiwanych przez zespół wyników. Można dokonać syntezy opozycyjnych tendencji w obu przypadkach nieznacznie obniżając autonomię (jednostek i zespołu), co powinno podnieść zespołową efektywność
duża	niska	wzrost	akceptacja	Brak zmian
			konfrontacja	Dyskusja nad zwiększeniem autonomii zespołu może prowadzić do nowych rozwiązań, choć samo zwiększenie autonomii zespołu nie będzie przekładać się na zwiększenie wyników zespołowych
niska	duża	wzrost	konfrontacja	Dyskusja nad zwiększeniem autonomii jednostek może prowadzić do nowych rozwiązań, choć samo zwiększenie ich autonomii nie będzie przekładać się na zwiększenie wyników zespołowych
			akceptacja	Brak zmian
niska	niska	spadek	eliminacja	Zwiększenie autonomii bądź jednostek lub zespołu skutkować będzie wzrostem uzyskiwanych przez zespół wyników. Można dokonać syntezy opozycyjnych tendencji w obu przypadkach nieznacznie zwiększając autonomię (jednostek i zespołu), co powinno podnieść zespołową efektywność

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5
			transcendencja	Wyszukiwanie nowych rozwiązań, które nie tylko zwiększą autonomię jednostek oraz zespołu, ale także poprawią uzyskiwane przez zespół wyniki

Wskazanie na istnienie paradoksu autonomii jednostki w samokierującym się zespole powinno zachęcać menedżerów do przyjrzenia się temu zjawisku, co w konsekwencji – dzięki podjęciu któregoś z wymienionych wyżej działań – może prowadzić do rewizji wiedzy w tym zakresie oraz niwelowania występujących napięć zarówno w obszarze autonomii jednostki, jak i autonomii zespołu.

5. Znaczenie identyfikacji paradoksu autonomii jednostki w zespole

Dzięki identyfikacji zmiennych mogących wpływać na efektywność zespołów samokierujących się, czyli zakresu autonomii zespołu oraz zakresu autonomii jednostek, a także moderatorów tej efektywności (tj. samoskuteczności, wsparcia społecznego, stopnia współzależności), można wskazać obszary zarządzania, a zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi, na które identyfikacja paradoksu autonomii jednostki w samokierującym się zespole będzie miała szczególny wpływ.

Badania pokazują, że liczba samokierujących się zespołów we współczesnych organizacjach systematycznie wzrasta [por. Cohen et al., 1996]. Celem wdrażania tej formy organizacji pracy jest zwiększanie produktywności i jakości, obniżanie kosztów pracy, a także wpływanie na morale pracowników [Lawler et al., 1992], a w konsekwencji wzrost efektywności całej organizacji. Jednakże wykorzystywanie potencjału samokierujących się zespołów wcale nie musi być gwarancją sukcesu – w przypadku braku monitorowania poziomu autonomii jednostki czy autonomii całego zespołu, może okazać się, że pewne konfiguracje obu tych zmiennych (zob. tab. 1) mogą obniżać efektywność działań zespołowych (paradoks zespołów samokierujących się). Istotne jest zatem:

- stałe analizowanie poziomu autonomii na poziomie jednostki oraz na poziomie zespołowym w samokierującym się zespole;
- podejmowanie odpowiednich kroków prowadzących do zwiększania efektywności zespołu na podstawie uzyskanych w pomiarze wyników. Do takich działań można zaliczyć wskazane w tab. 1 sposoby zarządzania paradoksem (akceptację, konfrontację, transcendencję, eliminację) oraz oddziaływanie na czynniki mające moderujący wpływ na efektywność zespołu (samoskuteczność, stopień współzależności, wsparcie społeczne).

Zadaniem menedżerów, zwłaszcza menedżerów ZZL, powinno być zatem takie organizowanie pracy autonomicznego zespołu, dzięki której jednostka poczuje się ważna i potrzebna, będzie miała faktyczny wpływ na podejmowane decyzje, przez co nabędzie zdolność do przewycięzania trudnych sytuacji (samoskuteczność). Ponadto należy również zwrócić uwagę na fakt odpowiedniej koordynacji oraz kooperacji zespołowej. Odpowiednie zarządzanie tymi działaniami będzie prowadzić do skuteczniejszej realizacji powierzonych zespołowi zadań (współzależność). Nie można również zapominać o wsparciu społecznym ze strony organizacji, które – paradoksalnie – nie może być za wysokie (takie bowiem obniża poczucie autonomiczności jednostki).

Jak łatwo zauważyć, realizacja wskazanych wyżej postulatów w obszarze zarządzania paradoksem autonomii jednostki w samokierującym się zespole, może być dla menedżerów niemałym wyzwaniem.

Podsumowanie

Rozważania na temat autonomii jednostki w autonomicznym (np. samokierującym się) zespole stanowią przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania, bowiem zarówno jedni, jak i drudzy mają świadomość wielu potencjalnych korzyści, do których może prowadzić w organizacji autonomia pracowników i jednostek organizacyjnych. Przykładowo, badania potwierdzają, iż autonomia jednostki ma znaczenie dla osiąganych przez nią wyników, dla jej satysfakcji z pracy, dobrostanu czy wzrostu motywacji do pracy [Warr, 1994]. Z perspektywy organizacji zatrudniającej autonomicznego pracownika i organizującej pracę w formie autonomicznych zespołów, jako podstawowe korzyści autonomii podkreśla się: wzrost wydajności i efektywności [Guzzo et al., 1985] oraz satysfakcji [Wall et al., 1986; Cohen, Ledford, 1994], poprawę jakości, wzrost innowacyjności, zmniejszenie kosztów [Wall et al., 1986], a także ograniczoną rotację personelu [Guzzo, Dickson, 1996; Cohen et al., 1996]. Należy jednak pamiętać, że wyniki osiągnięte przez zespół są uwarunkowane kombinacją zespołowej i indywidualnej autonomii, która, jak wykazano w artykule, podlega wpływom różnych czynników. Zatem dążąc do osiągnięcia określonych korzyści na poziomie jednostki i zespołu, należy dookreślić i przeanalizować zakresy autonomii zespołu oraz autonomii jego członków.

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym tekście podkreślono znaczenie jednoczesnego, a nie rozłącznego analizowania autonomii jednostki i autonomii zespołu. Zaakcentowano również, iż pozorna sprzeczność – autonomia jednostki

w zespole, który jak każda struktura społeczna reguluje działania i zachowania swych członków za pomocą określonych reguł, norm oraz procedur (nawet gdy jest autonomiczny), stanowi pozytywne w skutkach napięcie. Napięcie to, jeśli zostanie dobrze wykorzystane, może przynieść nadszpodziewanie dobre rezultaty: zarządzając autonomią zarówno jednostki, jak i zespołu, można – dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu paradoksalnej sytuacji – poprawiać efekty funkcjonowania samokierującego się zespołu, co w konsekwencji może się przełożyć na efektywność i wydajność całej organizacji. Negatywne skutki napięć istniejących na linii jednostka-zespół, można niwelować dzięki wskazanym w artykule sposobom wykorzystywania paradoksów. W sytuacji gdy cieszące się zbyt dużą autonomią jednostki czy cały zespół nie osiągają założonych celów, a ich efektywność jest niska, pomocna może okazać się eliminacja lub transcendencja. Odpowiednie zarządzanie paradoksem autonomii jednostki w samokierującym się zespole wydaje się dla menedżerów nie tylko doraźną opcją, ale też koniecznością, której efektem ma być nie tylko poprawa relacji międzygrupowych oraz wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy zespołowej, ale również, lub przede wszystkim – wzrost efektywności zespołu i całej organizacji.

Literatura

- Baker W.E. (1994): *The Paradox of Empowerment*. „Chief Executive”, 93, s. 62-65.
- Bandura A. (1997): *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman, New York.
- Barker J.R. (1993): *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams*. „Administrative Science Quarterly”, 38(3), s. 408-437.
- Baruch Y. (2001): *Employability, a Substitute for Loyalty?* „Human Resource Development International”, 4(4), s. 543-566.
- Bratnicki M. (2001): *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Gnome, Katowice.
- Bratnicki M. (2006). *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Cameron K.S. (1986): *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*. „Management Science”, 32(5), s. 539-553.
- Cohen S.G., Ledford G.E. (1994): *The Effectiveness of Self-management Teams: A Quasi-experiment*. „Human Relations”, 47(1), s. 13-43.
- Cohen S.G., Ledford G.E., Spreitzer G.M. (1996): *A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness*. „Human Relations”, 49(5), s. 643-676.
- Cole M.S., Schaninger W.S., Harris S.G. (2002): *The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination*. „Group and Organization Management”, 27(1), s. 142-167.

- Defillipi R.J., Arthur M.B. (1994): *The Boundaryless Career: A Competency-based Perspective*. „Journal of Organizational Behavior”, 15(4), s. 307-324.
- De Grip A., Van Loo J., Sanders J. (2004): *The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics*. „International Labour Review”, 143(3), s. 211-233.
- Elman C., O’Rand A.M. (2002): *Perceived Job Insecurity and Entry into Work-related Education and Training among Adult Workers*. „Social Science Research”, 31(1), s. 49-76.
- Evans P. (1997): *A Duality-based Perspective for Strategic Human Resource Management*. W: *Research and Theory in SHRM. An Agenda for the Twenty-First Century*, Vol. 4. Ed. P.M. Wright. Cornell University Press / Emerald, London – New York.
- Evans P., Doz Y. (1992): *Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals*. W: *HRM in International Firms: Change, Globalization, Innovation*. Ed. M. Poole. MacMillan, London, s. 83-104.
- Farson R. (1996): *Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*. Simon and Schuster, New York. W: M. Lewis (2000): *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. „Academy of Management Review”, 25(4), s. 764.
- Galunic D.C., Anderson E. (2000): *From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment*. „Organization Science”, 11(1), s. 1-20.
- Guzzo R. A., Dickson M.W. (1996): *Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness*. „Annual Review of Psychology”, 47, s. 307-338.
- Guzzo R.A., Jette R.D., Katzell R.A. (1985): *The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-analysis*. „Personnel Psychology”, 38(2), s. 275-291.
- Guzzo R.A., Shea G.P. (1992): *Group Performance and Intergroup Relations in Organizations*. W: *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, Vol. 3. Eds. M.D. Dunnette, L.M. Hough. Psychological Press, Palo Alto, CA, s. 269-313.
- Hackman J.R. (1987): *The Design of Work Teams*. W: *Handbook of Organizational Behavior*. Ed. J.W. Lorsch. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 315-342.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1980): *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hampden-Turner M.C. (1990): *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. Hutchinson, London.
- Karasek R.A. (1998): *Demand/Control Model: A Social, Emotional, and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behavior Development*. W: *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*. Eds. J.M. Stellman, M. McCann, L. Warshaw, C. Dufresne. International Labour Office, Geneva, s. 34.6-34.14.
- Kirkman B.L., Rosen B. (1999): *Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. „Academy of Management Journal”, 42(1), s. 58-74.
- Kozlowski S.W.J., Bell B.L. (2003): *Work Groups and Teams in Organizations*. W: *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12. Eds. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, s. 333-375.

- Langfred C.W. (2000): *The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*. „Journal of Organizational Behavior”, 21(5), s. 563-585.
- Langfred C.W. (2005): *Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence*. „Journal of Management”, 31(4), s. 513-529.
- Lawler E.E., Mohrman S.A., Ledford G.E., Jr. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 100 Companies*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lechniak M. (2006): *Paradoksy w logikach zmian przekonań*. Artykuł wygłoszony na X Konferencji „Zastosowania Logiki w Filozofii i Podstawach Matematyki”, 8-12 maja 2006 roku, Szklarska Poręba, s. 1-11.
- Leja K. (2011): *Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie*. „Master of Business Administration”, 3(110), s. 75-84.
- Lewis M. (2000): *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*. „Academy of Management Review”, 25(4), s. 760-776.
- Liden R.C., Wayne S.J., Bradway L.K. (1997): *Task Interdependence as a Moderator of the Relation between Group Control and Performance*. „Human Relations”, 50(2), s. 169-182.
- Lips-Wiersma M. (2004): *Furthering Management and Spirituality Education through the Use of Paradox*. „Journal of Management Education”, 28(1), s. 119-133.
- Markham S.E., Markham I.S. (1995): *Self-management and Self-leadership Re-examined: A Level of Analysis Perspective*. „Leadership Quarterly”, 6, s. 343-359.
- Matejun M., Walecka A. (2008): *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*. W: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*. Red. E. Jedrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż. Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 166-178.
- Mitroff I., Linstead H. (1993): *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of the Traditional Business Thinking*. Oxford University Press, Oxford.
- Neck C.P., Stewart G.L., Manz C.C. (1996): *Self-leaders within Self-leading Teams: Toward an Optimal Equilibrium*. „Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams”, 3(1), s. 43-65.
- Pearce J.L., Randel A.E. (2004): *Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, and Employee Job Performance*. „Journal of Organizational Behavior”, 25(1), s. 81-98.
- Quinn R.E. (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Saavedra R.P., Earley P.C., Van Dyne L. (1993): *Complex Interdependence in Task-performing Groups*. „Journal of Applied Psychology”, 78(1), s. 61-72.
- Schneider K.L. (1990): *The Paradoxical Self: Toward the Understanding of Our Contradictory Nature*. Insight Books, New York.
- Senge P.M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House, New York.

- Stewart G.L., Barrick M.R. (2000): *Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type*. „Academy of Management Journal”, 43(2), s. 135-148.
- Sullivan S.E. (1999): *The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*. „Journal of Management”, 25(3), s. 457-484.
- Van den Berg P.T., Van der Velde M.E.G. (2005): *Relationships of Function Flexibility and Work Factors*. „Journal of Business and Psychology”, 20(1), s. 111-129.
- Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M. (2006): *A Competence-based and Multi-dimensional Operationalization and Measurement of Employability*. „Human Resource Management”, 45(3), s. 449-476.
- Van Mierlo H., Rutte C.G., Kompier M.A.J., Doorewaard J.A.M.C. (2005): *Self-Managing Teamwork and Psychological Well-being: Review of a Multilevel Research Domain*. „Group and Organization Management”, 30(2), s. 211-235.
- Van Mierlo H., Rutte C.G., Kompier M.A.J., Seinen B. (2001): *Autonomous Teamwork and Psychological Well-being*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 10(3), s. 291-301.
- Van Mierlo H., Rutte C.G., Vermunt J.K., Kompier M.A.J., Doorewaard J.A.M.C. (2006): *Individual Autonomy in Work Teams: The Role of Team Autonomy, Self-Efficacy, and Social Support*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 15(3), s. 281-299.
- Vries M.F.R.K. de (1980): *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. Taylor & Francis, Tavistock – New York.
- Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., Clegg C.W. (1986): *Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-term Field Experiment*. „Academy of Management Journal”, 29(2), s. 280-304.
- Warr P.B. (1994), *A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health*. „Work and Stress”, 8, s. 84-97.
- Wellins R.S. et al. (1990): *Self-directed Teams. A Study of Current Practice*. DDI, Pittsburgh.
- Wit B. de, Meyer R. (2007): *Synteza strategii*. PWE, Warszawa.

INDIVIDUAL'S AUTONOMY PARADOX IN SELF-MANAGING WORK TEAM

Summary: The main interest of this article is to explore autonomy of individuals in autonomous work teams, or the paradox of autonomy in self-managing work teams. In this article the authors: 1) show relationship's complexity in such work teams; 2) indicate possibilities of impacting and influencing the results (on team and individual level of effectiveness) taking into consideration the relationship's complexity that stems from different levels of autonomy (variables and moderators); and 3) determine the importance of the described paradox for management practices.

Keywords: paradox, individual's autonomy, self-managing work teams.