



CZYNNIKI WZMACNIAJĄCE I OSŁABIAJĄCE WSPÓŁPRACĘ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Tadeusz Oleksyn

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
Wydział Zarządzania i Finansów

Streszczenie: Dzieje ludzkiej cywilizacji można rozpatrywać także jako dzieje ludzkiej współpracy, bez której ta cywilizacja po prostu by nie powstała. Dla przedsiębiorstwa jest niezwykle istotna zarówno współpraca z podmiotami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Przedmiotem zainteresowania w tym opracowaniu będzie głównie współpraca w ramach przedsiębiorstwa, a ściślej mówiąc, czynniki, które ją wzmacniają i osłabiają. Tych czynników jest wiele, ograniczę się więc do kilku wybranych: domeny przedsiębiorstwa, stosowanych technologii i organizacji pracy, *outsourcingu* i *insourcingu*, wyznawanych wartości, doboru kadr i budowy zespołów, poziomu integracji, sposobu podejścia do dychotomii współpraca–rywalizacja, wpływów kulturowych, sposobu motywowania. Zapewne je wszystkie – może częściowo poza wpływami kulturowymi – można sprowadzić do dwóch: przyjętej filozofii zarządzania oraz kompetencji zarządczych determinujących jakość zarządzania. Poszczególne czynniki nawzajem na siebie oddziałują. Wyszczególnienie tych czynników nie jest tożsame z jakimkolwiek podziałem; nie obowiązują więc tutaj zasady rozłączności i adekwatności.

Choć programowo będzie tu mowa o współpracy w ramach przedsiębiorstwa, trudno nie zauważyć, że zmiany wykraczające poza przedsiębiorstwo często rzutują silnie także na liczbę pracowników i na współpracę wewnętrzną. Widać to zwłaszcza przy zmianach strategicznych, związanych ze zmianą domen, sposobem rozwiązania dylematu: specjalizacja czy dywersyfikacja, zmianach zakresu *outsourcingu* i *insourcingu*.

Celem tego opracowania jest rozważenie wybranych czynników wpływających na jakość i efektywność współpracy w przedsiębiorstwach – zarówno oddziałujących pozytywnie, jak i negatywnie – oraz próba syntezy. Publikacja powstała na bazie zarówno literatury przedmiotu, jak też wyników badań, również własnych, wskazanych w tekście.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, współpraca w organizacji, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.18

Wpływ domeny, specjalizacji i dywersyfikacji produktowej

Domena przedsiębiorstwa sprowadza się do trzech elementów: produktów, rynków, na których przedsiębiorstwo działa, oraz grup klientów, do których produkty są adresowane. Produkty to towary i usługi. Każdy produkt to towar lub usługa. Produkt to nie tylko samochód, mebel czy telefon komórkowy, polisa ubezpieczeniowa, usługa transportowa czy związana z naprawą. Produktem jest także wystawiony spektakl teatralny, odegrany koncert muzyczny, ostrzyżona głowa u fryzjera, wygłoszony wykład itd.

Jest rzeczą oczywistą, że domena, zwłaszcza zaś rodzaj produktu, wpływa silnie na zakres i rodzaje współpracy, jaka jest niezbędna, aby produkt powstał – zarówno

no współpracy zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Agenci, na których powstała swego czasu potęga Stanów Zjednoczonych, współpracowali z niewieloma osobami w ramach przedsiębiorstwa, ich praca była bardzo samodzielna, ale wysoce efektywna. Podobnie rzecz wygląda i dzisiaj, a gdy agenci czy brokerzy swoją pracę wykonują w ramach własnej działalności gospodarczej, do współpracy wewnętrznej mają jeszcze mniej osób; nierzadko pracują w pojedynkę, z jedną czy kilkoma osobami, kontaktując się głównie ze swoimi klientami – potencjalnymi i realnymi. Jeżeli jednak produkt jest bardziej skomplikowany, do jego wytworzenia potrzeba więcej osób. Tak jest w szczególności w przemyśle. Nawet w fabrykach-automatach, gdzie zatrudnienie robotników bezpośrednio produkcyjnych jest zerowe, pracuje wielu pracowników pośrednio produkcyjnych – automatyków, elektroników, ustawiaczy maszyn, remontowców, narzędziowców itd. Pracuje też wielu marketingowców, projektantów, inżynierów ruchu, księgowych, finansistów, menedżerów itd. – i oni wszyscy muszą ze sobą współpracować. Muszą się tego nauczyć i te kompetencje rozwijać.

Domena rzutuje na to, ilu ludzi jest w przedsiębiorstwie potrzebnych i o jakiej strukturze zawodowej, o jakich kwalifikacjach, jaka jest dynamika zmian kadrowych – i tym samym z kim i w jakim zakresie ludzie muszą współpracować. Rzuca też na zakres niezbędnych zmian, zarządzanie zmianą oraz na sposób rozstrzygnięcia dylematu, ile ma być zmian, a ile stabilizacji. Trzeba przy tym stale pamiętać, że zmiany domeny najczęściej wynikają ze zmiany potrzeb i preferencji klientów. Wolna wola zarządzających ma mniejsze znaczenie; oni na ogół robią to, co muszą – niekoniecznie to, co by chcieli.

Istotne są też szersze tendencje, wykraczające poza jedno przedsiębiorstwo czy grupę przedsiębiorstw. W szczególności istotne są „mody”, dotyczące specjalizacji i dywersyfikacji, które zmieniają się cyklicznie co kilkadziesiąt lat. Obecnie jesteśmy już ponad trzydzieści lat w fazie specjalizacji, która rozpoczęła się niedługo po tym, jak Peter F. Drucker rzucił hasło: „Szewcze, pilnuj swego kopyta; firmo, rób to, co umiesz robić najlepiej”. Wcześniej dominowała dywersyfikacja – głównie pionowa, choć i dywersyfikacja pozioma była częsta, zwłaszcza na Dalekim Wschodzie (charakterystyczny przykład to południowokoreańskie czebole).

Wpływ *outsourcingu* i *insourcingu*

Ostatnie trzy dekady na świecie – lata 80. i 90. XX wieku oraz pierwsza dekada XXI wieku – to okres żywiołowo rozwijającego się *outsourcingu*. Wpłynęły na to trzy okoliczności:

- orientacja na specjalizację, a więc na robienie głównie (często tylko) tego, co mieściło się w portfolio kluczowych kompetencji przedsiębiorstw i przynosiło dochód;
- przenoszenie produkcji do krajów, w których były znacznie niższe koszty robocizny i słabsza ochrona środowiska; obie te motywacje były co najmniej kontrowersyjne z etycznego punktu widzenia;
- dążenie do odciążenia zarządzania poprzez uwolnienie menedżerów od konieczności zajmowania się wieloma pobocznymi rodzajami działalności, by

skoncentrować się na tym, co najważniejsze i przynosi najwyższe efekty ekonomiczne.

Outsourcing stał się tak popularny i powszechny, że wyrażano nawet opinie, iż jest on najistotniejszą i najbardziej charakterystyczną koncepcją zarządzania na przełomie XX i XXI wieku¹, choć nie był przecież czymś zupełnie nowym. Wcześniej, gdy ta nazwa nie była jeszcze w użyciu, podobne cele osiągnano poprzez tak zwane rozkooperowanie produkcji, znane od dawna i szeroko stosowane od lat 60. XX wieku, także w Polsce.

Po kilku dekadach żywiłowego rozwoju *outsourcingu* ujawniły się jednak liczne i poważne jego strony ujemne. Można tu wymienić następujące czynniki:

- Problemy z jakością. Źle opłacani i (do czasu) słabsi zawodowo zagraniczni pracownicy (z Chin, Indii, Bangladeszu, Wietnamu itd.) nie chcieli, a często nie byli w stanie wykonywać produktów i świadczyć usług równie dobrze, jak silnie umotywowani i godziwie opłacani pracownicy o wysokich kwalifikacjach z krajów najwyżej rozwiniętych. Trzeba było wprowadzać rygorystyczną kontrolę, ale i to nie rozwiązywało w pełni problemu.
- Deindustrializacja w bogatych krajach, która stała się konsekwencją masowego przenoszenia produkcji; wywołało to pogorszenie sytuacji na rynkach pracy w tych krajach i makdonaldyzację pracy, pogłębiające się deficyty finansowe w wymianie międzynarodowej, utratę kompetencji – w pierwszej mierze w dziedzinie produkcji.
- Zerwanie więzi bliskiej współpracy pomiędzy inżynierami-projektantami a robotnikami; gdy ci pierwsi byli na przykład w USA, a ci drudzy w Chinach, w istocie nie było żadnych więzi – z wszystkimi tego konsekwencjami w zakresie innowacyjności, nowych uruchomień, jakości, wzajemnego oddziaływania, komunikacji itd.
- Znacznie dłuższa w czasie droga od producenta do konsumenta; transport morski z Chin czy Indii na rynek USA czy UE liczy się w tygodniach, transport od producenta z UE czy USA na lokalny rynek – w godzinach. Ma to znaczenie zarówno jeżeli chodzi o koszty, jak i szybkość reagowania na zmiany popytu i życzeń klientów.
- Negatywny wpływ przenoszenia produkcji na szeroko rozumiane systemy pracy w krajach macierzystych. Układy zbiorowe pracy, atrakcyjne stawki płac, czas pracy, świadczenia socjalne, partycypacja pracowników w wynikach finansowych itd., kształtowane przez wiele powojennych dekad, zostały zagrożone bądź zdezastrowane, a pozycja pracowników i związków zawodowych mocno osłabiona. Jedni i drudzy stali się szantażowani i marginalizowani przez pracodawców. Nawiązując do prawa Kopernika-Greshama, mówiącego, jak wiadomo, o tym, że pieniądź gorszy wypiera pieniądź lepszy, można by rzec, że systemy pracy gorsze (z krajów goszczących) wypierają systemy lepsze, z krajów macierzystych.

¹ Taki pogląd wyrażał m.in. prof. Z. Pierścionek w swej książce pt. *Zarządzanie strategiczne* (Pierścionek 2011).

Coraz częściej zaczęło się okazywać, że łączne koszty produkcji i logistyki po przeniesieniu produkcji nie obniżyły się, ale wzrosły. Zadziałało prawo podaży i popytu: gdy *outsourcing* staje się powszechny, zmienia to stan i strukturę rynku. Na koszty wpływa też fakt, że amerykański gaz łupkowy jest czterokrotnie tańszy od gazu azjatyckiego.

W efekcie kilka lat temu zaczęto „trąbić na odwrót” i coraz częściej w użyciu jest obecnie termin *insourcing*, będący odwrotnością *outsourcingu*. Producenti, szczególnie amerykańscy, którzy swego czasu przenieśli produkcję z kraju macierzystego do rzekomo „tanich krajów”, decydują się na działania odwrotne – mimo że wymaga to na ogół kosztownych inwestycji (odtworzeniowych i innych) u siebie oraz zrywania umów o współpracy.

Jedną z pierwszych korporacji, która zdecydowała się na *insourcing* w dużej skali (od 2011 roku), był amerykański General Electric, wyprowadzony na szerokie wody i ku znakomitym wynikom finansowym przez Jacka Welcha w latach 80. i 90. XX wieku, uznany na przełomie XX i XXI wieku za najlepszą firmę globalną świata. Na początku drugiej dekady XXI wieku GE wydał 800 mln dolarów w samym tylko Oddziale GE w Louisvill w stanie Kentucky, aby przywrócić produkcję wyprowadzoną wcześniej (1998 rok) do Chin. Wysocy rangą przedstawiciele GE wyrażają nawet pogląd, że *outsourcing* jako model biznesowy odchodzi do lamusa. Jak pisze Natasha Tatu, „Po drodze z taniej fabryki w Chinach do drogiej w Kentucky stało się coś dziwnego: spadły koszty materiałowe, zmniejszyła się ilość pracy do wykonania i wzrosła jakość. Poprawiła się nawet sprawność energetyczna finalnych produktów. Koncern był w stanie obniżyć cenę o 20%. GeoSpring (skomplikowany kocioł elektryczny, którym można sterować przy pomocy iPhone’a) produkowany w Chinach sprzedawano po 1599 dolarów. GeoSpring z Louisville wyceniono na 1299 dolarów, bez obniżenia kwoty zysku. Bardzo skrócił się też czas dostawy. Dotychczas, aby dostarczyć kotły z fabryki do sklepu, trzeba było pięciu tygodni – cztery tygodnie na statku z Chin i tydzień formalności celnych na nabrzeżu. Dziś GeoSpring, a także zmywarki i lodówki, trafiają z hal fabrycznych do magazynu na tyłach, skąd można je dowieźć do lokalnego Home Depot w pół godziny” (Tatu 2012). Podobnie rzecz się ma w wielu innych fabrykach amerykańskich (i nie tylko), w odniesieniu do wielu innych produktów.

Jak twierdzi Harry Moser, właściciel agencji Reshoring Initiative, pomagającej przedsiębiorcom w wyborze miejsca produkcji, 60% firm, które korzystają z zagranicznych fabryk, tak naprawdę nie policzyła wszystkiego. Patrzono głównie na stawki robotników i zapominano o ukrytych kosztach. Jego zdaniem jedna czwarta tego, co się produkuje poza USA, mogłaby być wytwarzana z większym zyskiem w kraju (Tatu 2012).

Rezygnacja z *outsourcingu* i orientacja na *insourcing* jest zasadna przede wszystkim w przypadku produktów wysoko przetworzonych, złożonych, technologicznie zaawansowanych. W przypadku na przykład szwalni wyprowadzona produkcja zapewne w większości przypadków pozostanie za granicą. Tym niemniej, uwzględniając zwłaszcza zjawisko „owczego pędu” rozpowszechnione w zarządzaniu, *insourcing* prawie na pewno będzie się szybko rozwijać. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że – jak zauważa Charles Fishman – kurs na *insourcing*

(autor używa tu słowa „boom”) nie jest wynikiem jakiegoś jednego czynnika, ale wielu różnych; *insourcing* ma sens z wielu różnych powodów, nie tylko ekonomicznych, ale też społecznych i politycznych (Fishman 2012). Z punktu widzenia współpracy – tak w ramach organizacji, jak i w skali międzynarodowej – zmiana opisanego tu trendu to wielkie wydarzenie.

Wpływ technologii na współpracę i komunikację interpersonalną

Na współpracę mają wpływ zarówno technologie projektowane indywidualnie dla poszczególnych procesów, jak też ogólnie stosowane na świecie – w szczególności Internet, extranet/intranet, telefony komórkowe, tablety i smartfony.

Jeśli chodzi o technologie i organizację pracy, projektowane indywidualnie dla poszczególnych procesów, to z punktu widzenia podjętego tematu szczególnie istotna jest automatyzacja i robotyzacja, eliminujące robotników bezpośrednioprodukcyjnych nawet do zera (w fabrykach – robotach). W wielu fabrykach nastąpiła radykalna zmiana poziomu i struktury zatrudnienia, a szereg zawodów występujących wcześniej masowo w produkcji wielkoprzemysłowej przestało istnieć (w przemyśle samochodowym m.in. tłoczarze, spawacze-zgrzewacze, lakiernicy samochodowi). Współpraca między ludźmi wewnątrz takich fabryk wygląda więc dzisiaj zasadniczo inaczej. W szczególności nastąpiło znaczne przesunięcie w stronę „białych kołnierzyków” i to oni odgrywają dzisiaj wiodącą rolę, co najmniej w wielkich organizacjach przemysłowych. W małych i średnich przedsiębiorstwach charakter współpracy najbardziej chyba zmieniły organizacje / struktury sieciowe. Firmy te nauczyły się „spinać w sieć”, by – stosownie do potrzeb związanych ze zdobywaniem i realizacją większych zamówień – łączyć siły i zwiększać zdolności produkcyjne tak, by realizacja większych zleceń czy kontraktów była możliwa. Wzrosło radykalnie znaczenie elastyczności i szybkości konfiguracji oraz działań. Wymaga to m.in. pokonania barier mentalnych – szefowie małych i średnich firm muszą nauczyć się większej wzajemnej lojalności i zaufania, mniej rywalizować, a więcej współpracować ze sobą. Ten paradygmat obowiązuje zresztą nie tylko w organizacjach sieciowych, ale także w wielu innych.

Odnosnie najbardziej powszechnych technologii informatycznych zauważa się zarówno ich ogromną użyteczność i wielkie możliwości, jakie stwarzają, jak też problemy, jakie ze sobą przynoszą. Zaletami są na ogół szybki i łatwy dostęp do ogromnej liczby informacji, nawiązywanie nowych, licznych kontaktów, niskie koszty zastosowania; można nawiązywać współpracę i dokonywać transakcji finansowych bez wychodzenia z domu. Są też gorsze i całkiem złe strony Internetu: informacje nigdy nie są całkiem pewne, jesteśmy zagrożeni atakami hakerów i oszustów, możemy stać się obiektami napaści ze strony hejterów, nasza prywatność może leć w gruzach, nasze dane osobowe mogą stać się przedmiotem handlu. Najgorsze jednak, obok okradania przez internetowych złodziei, jest uzależnienie od sieci i komputera oraz wypieranie świata realnego przez świat wirtualny. W wielu środowiskach zamierają bezpośrednie kontakty interpersonalne *face to face* na rzecz komunikacji mailowej. Niejednokrotnie komunikują się ze sobą mailami ludzie pracujący w tym samym biurze, a nawet w tym samym pokoju, nie

odczuwający żadnej potrzeby spotkania *face to face*, popatrzenia sobie w oczy i obserwowania mowy ciała podczas rozmowy. Jest to zjawisko nie tylko dziwaczne i groteskowe, ale i niekorzystne z punktu widzenia jakości komunikacji i współpracy. Komunikacja ograniczona do maili jest bowiem znacznie zubożona – i to we wszystkich wymiarach.

Od pewnego czasu mówi się już i pisze otwarcie o uzależnieniu od Internetu i telefonów komórkowych z wielką liczbą różnych aplikacji, które nadmiernie absorbują czas i uwagę ludzi z nich korzystających, prowadzą do głębokich nieraz uzależnień², a nawet do przypadków śmierci – gdy jest to korzystanie bez opamiętania, niekiedy nawet przez kilka dób bez snu i jedzenia, co ma już oczywiście charakter chorobowy. Uzależnienia są zresztą podobne do wielu innych. Tu również występują objawy odstawienia, manifestujące się niepokojem, rozdrażnieniem, wewnętrznym rozbiciem, depresją, agresją. Towarzyszy im często zespół suchego oka oraz bezsenność. Psychiatrzy sytuują uzależnienie od sieci w tej samej grupie chorób i problemów zdrowotnych co zaburzenia nawyków i popędów oraz zaburzenia obsesyjno-kompulsywne (Rokita 2013).

Długotrwałe przebywanie przed komputerem zaburza funkcjonowanie rodziny, pracę i naukę, osłabia więzi międzyludzkie i współpracę, bo rzeczywistość wirtualna staje się dla wielu ważniejsza i atrakcyjniejsza niż świat realny. Lekarze, psycholodzy i pedagodzy biją też na alarm w związku ze stanem zdrowia młodego pokolenia, bo znaczna jego część nie uprawia żadnych sportów i nie rusza się, tkwiąc zbyt długo przed ekranem komputera, oddając się grom komputerowym bez umiaru, odczytując i wysyłając maile, wpadając w charłactwo, uzależniając się też od sieciowej pornografii i myląc świat wirtualny z realnym. Straty pracodawców związane z niezgodnym z przeznaczeniem wykorzystywaniem komputerów w pracy są szacowane w większych krajach w miliardach rocznie. Tacy pracownicy wymagają często specjalistycznej pomocy ze strony zawodowych psychoterapeutów, podobnie zresztą jak i osoby odczuwające przymus sprawdzania poczty i odpisywania na maile wielokrotnie w ciągu doby.

Wyznawane wartości jako fundament bądź przeszkoda we współpracy

Współpraca wewnątrz organizacji czy zespołu może być lepsza lub gorsza stosownie także do tego, jaką rolę odgrywają wartości w tej organizacji i zespole – i jakie to są wartości. Współpraca jest lepsza, gdy wspólne wartości są spoiwem i zarazem dodatkowym motywatorem dla ludzi, gorsza zaś – a czasami całkiem zła – gdy istnieje konflikt wartości. Na przykład gdy wartości narzucane przez właścicieli i zarządzających są niezgodne z wartościami wyznawanymi przez pracowników. Tak być może choćby wtedy, gdy pojawia się silna presja na sprzedaż i masę zysku, której nie towarzyszy dostateczne zainteresowanie jakością, słownością, dotrzymywaniem umów i innych zobowiązań, klienci i pracownicy nie są traktowani poważnie i z szacunkiem, na jaki zasługują. Może też być sytuacja odwrotna:

² Dotyczy to 6% internautów, co jest liczbą ogromną, uwzględniając liczbę korzystających z Internetu (wg: Matuszyk b.r.).

właściciele i kierownictwo starają się kształtować wyższe morale pracowników, jednak napotykają na opór czy irytację części z nich – nawet jeżeli robią to potrzebnie i umiejętnie.

Ogólnie jednak zdaje się dominować korzystna atmosfera i życzliwe zainteresowanie wokół respektowania i promowania wartości w polskich organizacjach. Tak przynajmniej wynika z badań, jakie zostały przeprowadzone w latach 2014-2015 przez zespół badaczy z SHG, UJ i SGGW (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.) 2016). Zdecydowana większość ankietowanych menedżerów i pracowników wyraziła na różne sposoby przekonanie, że wartości pełnią ważną rolę w zarządzaniu w ich organizacjach. Podobnie było w przedsiębiorstwach opisanych w studiach przypadków w ramach tych samych badań. Co ciekawe, nie tylko wartości ekonomiczno-zarządcze³ zostały uznane za ważne lub bardzo ważne. Niewiele niżej usytuowały się wartości kompetencyjne i społeczne⁴ oraz etyczno-kulturowe⁵.

Co do wartości, jaką jest współpraca, to znalazła się ona na 5. miejscu w grupie najczęściej wykazywanych jako wartości wspólne w podmiotach z sektora przedsiębiorstw i na 8. miejscu wśród wartości wspólnych w podmiotach z instytucji publicznych. W przedsiębiorstwach na ogół wyżej niż współpracę sytuowano: efektywność, profesjonalizm, jakość (szeroko rozumianą) i odpowiedzialność, co zapewne można uznać za uzasadnione. Za współpracą znalazły się kolejno: orientacja biznesowa, uczciwość, zaufanie i lojalność, zamykająca dziesięć najczęściej wskazywanych wartości. Tak więc znaczenie współpracy w opiniach respondentów wydaje się być doceniane.

Warte poznania są relacje między zaufaniem a współpracą. W ww. badaniach zaufanie znalazło się na dość odległej, 9. pozycji. Szereg badań wskazuje na fakt, że poziom zaufania w Polsce jest ogólnie niski, choć bardzo wysoki w odniesieniu do rodziny i dobrych znajomych oraz bardzo niski bądź niski w odniesieniu do ludzi i środowisk nieznanymi bądź mało znanych, a także do wielu instytucji. Niski jest także w relacjach biznesowych, choć od kilku lat bardzo powoli się on podnosi.

Jak wynika z badań CBOS z roku 2016 (Omyła Rudzka (oprac.) 2016) tylko niespełna 23% Polaków uważa, że większości rodaków można ufać; 74% sądzi, że w kontaktach z innymi należy zachować ostrożność. Ten wskaźnik utrzymuje się od szeregu lat na podobnym poziomie. Trochę większe zaufanie jest do partnerów biznesowych – średnio 35% ankietowanych im ufa, 40% nie ufa, a 25% trudno to określić. Postawę opartą na zaufaniu, wyrażającą otwartość w relacjach społecznych, można przypisać 28% badanych. Tak więc średnia wartość indeksu zaufania jest ujemna i wynosi -0,72. Ujemny znak wskazuje, że w społeczeństwie polskim przeważa nieufność i brak otwartości nad stosunkiem otwartym i ufny. Nie ma tu

³ Za wartości ekonomiczne uznano: efektywność, wartość dodaną, orientację biznesową, zysk długookresowy, konkurencyjność, przedsiębiorczość, współpracę, zrównoważony rozwój.

⁴ Za wartości kompetencyjne i społeczne w tym badaniu przyjęto: innowacyjność i kreatywność, mądrość (w tym wiedzę), odwagę, pozytywne myślenie, profesjonalizm, przywództwo, rozwój, zdrowie i formę psychofizyczną.

⁵ Za wartości etyczno-kulturowe, poddane badaniu, uznano: godność/szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, zaufanie, życzliwość.

różnic między kobietami (-0,73) a mężczyznami (-0,72) ani większych różnic między różnymi grupami wiekowymi. Są natomiast duże różnice między ludnością wielkich miast (gdzie zaufanie jest dużo większe) a mieszkańcami wiosek i mniejszych miast. Jest też duże zróżnicowanie w zależności od wykształcenia. Najmniejsze zaufanie jest w przypadku wykształcenia zasadniczego zawodowego (przy wykształceniu podstawowym i gimnazjalnym jest trochę lepiej) i wyraźnie lepsze przy wykształceniu wyższym. Jeśli chodzi o preferencje polityczne, to najgorzej jest przy braku jakichkolwiek preferencji, a następnie przy orientacji prawicowej. Co do grup zawodowych najwyższy indeks (+0,24, też nieimponujący) odnotowano w przypadku kadry kierowniczej oraz specjalistów z wyższym wykształceniem. Wśród instytucji najwyżej uplasowały się instytucje charytatywne – Wielka Orkietra Świątecznej Pomocy, a za nią Caritas i PCK. Bardzo niskie jest zaufanie do mediów, polityków i parlamentarzystów. Komunikat jest ciekawy i warto go przejrzeć. Nie może być tu szerzej streszczony z uwagi na jego objętość i zakres liczb (liczy ponad 20 stron).

Jest rzeczą oczywistą, że współpraca jest wyraźnie skorelowana z zaufaniem. Jednak ich zwymiarowanie jest trudne, gdyż – jak to ujmują F.L. Jeffries i T.E. Becker⁶ – są trudne do zoperacjonalizowania, gdyż powinny być badane w szerszym kontekście społecznym, obejmującym wiele czynników, przy czym wzajemne oddziaływania tych czynników są złożone. Dodają oni, że zależności te są od pewnego czasu na świecie intensywnie badane, ale jak dotąd wyniki tych badań nie są zadowalające. Autorzy ci opracowali własny uproszczony model, ograniczony do czterech czynników – postawa zaufania, subiektywne normy współpracy, intencje współpracy, zachowania związane ze współpracą – i przetestowali go, ale wyniki swych badań uznali za „kontrowersyjne dla zarządzania” (Jeffries, Becker 2008).

Dobór kadr i budowa zespołów a jakość współpracy

Jest rzeczą oczywistą, że istotny wpływ na współpracę ma umiejętny dobór kadr. Zazwyczaj w procesie rekrutacji, selekcji i doboru kadr uwzględnia się wymogi stanowiska pracy i odnosi do nich kwalifikacje kandydata. Znacznie rzadziej bierze się pod uwagę cechy zespołu, kulturę organizacji i danego jej obszaru. Istnieją tu też problemy warsztatowe – bo o ile w odniesieniu do wymogów stanowiskowych są znane i stosowane (też bynajmniej nie powszechnie) takie narzędzia, jak profesjogramy, profile stanowisk czy portfele kompetencji, o tyle znacznie gorzej jest z analizowaniem tego, w jakim stopniu kandydat przystaje do zespołu, danego obszaru i całej organizacji. Mogą tu być oczywiście przydatne wywiady, zwłaszcza z udziałem kilku prowadzących wywiad, dobrze znających specyfikę pracy, cechy zespołu i wymogi kulturowe. Może też być przydatna technika AC (*Assessment Centre*). Ale to trochę „wyższa szkoła jazdy” i prawdopodobnie większość organizacji – a przecież dominują firmy małe i bardzo małe – nie jest w stanie tego przeprowadzić. W praktyce najczęściej trzeba się zdać na doświadczenie

⁶ Pracownicy naukowcy uniwersytetów odpowiednio Alaski w Anchorage i Uniwersytetu Delaware.

i intuicję jednego konkretnego szefa, który zapewne najczęściej bierze pod uwagę nie tylko konkretne kwalifikacje konkretnego kandydata, ale też to, czy pasuje on do zespołu, czy ludzie będą razem dobrze współpracować i dobrze czuć się z nowym, czy raczej będzie „zgrzytać”. Większe organizacje stać na wnikliwsze podejście do doboru ludzi do zespołów, z uwzględnieniem także odpowiedniości kulturowej i kompatybilności nowego człowieka i już istniejącego zespołu. Jest tu oczywiście wiele istotnych kwestii szczegółowych – jak konkretnie wygląda taka analiza (kto jej dokonuje, jakimi metodami i narzędziami, czy bierze się pod uwagę tylko dany zespół i jego cechy, czy także dany obszar, a może i całą organizację). Jest też pytanie, czy bierze się pod uwagę stan obecny, czy też (dodatkowo?) stan pożądaný w przyszłości, najlepiej niezbyt odległy. Nie są to kwestie abstrakcyjne i mało ważne, gdyż trudno liczyć na dobrą współpracę ludzi przypadkowych, źle dopasowanych, znacznie różniących się mentalnie, środowiskowo i kulturowo.

W ostatnich dekadach XX wieku wielkie organizacje w krajach wysoko rozwiniętych stosowały u siebie techniki *Organizational Development* (OD), które uwzględniały kwestie, w jakim stopniu ludzie są dobrze dobrani w zespoły i jak ze sobą współpracują – czy są konkretni i rzeczowi, w jakim stopniu sobie pomagają, a w jakim przeszkadzają, jak się komunikują – czy są konkretni i rzeczowi, czy też tracą czas na sprawianie dobrego wrażenia, czy są nastawieni tylko na sukces indywidualny czy (także) na sukces zespołu itd. Technika OD polegała, ogólnie rzecz biorąc, na tym, że organizację „rozkładano na czynniki pierwsze” analizowano, składano od nowa (trochę, a często znacząco) inaczej, oduczano ludzi niewłaściwego myślenia i złych nawyków oraz uczono nowych, lepszych. Cały ten proces trwał 2-3 lata, był czasochłonny i drogi. W Polsce pojawiło się zainteresowanie OD na początku lat 90. Okazało się jednak, że brak było wówczas kompetentnych specjalistów do profesjonalnego przeprowadzania tej metody. Restrukturyzacji OD podejmowały się zagraniczne firmy konsultingowe, ale ich usługi uznawano na ogół za zbyt drogie, a one same nie były zainteresowane szkoleniem polskich specjalistów z zakresu OD. W rezultacie Polska przeszła obok tego trendu – z oczywistą szkodą dla jakości doboru i współpracy ludzi oraz sprawności i efektywności ich funkcjonowania w organizacjach. W konsekwencji – także ze szkodą dla jakości i efektywności funkcjonowania całych organizacji.

Zwracam uwagę na aspekt warsztatowy, gdyż ograniczanie się do agitowania, nawoływania do większego zaangażowania, namawianie do lepszej organizacji i lepszej współpracy niewiele daje. Wydaje się, że technika OD miała istotne zalety i zapewne warto byłoby ją zastosować – najlepiej unikając zbytniej biurokracji i „jałowych przebiegów”. Same „miękkie techniki” nie wystarczą. Trzeba też zauważyć, że problemem jest nie tylko właściwy dobór nowych ludzi do zespołów, ale także prawidłowość zorganizowania zespołów już istniejących i sposób ich funkcjonowania. Są one, oględnie mówiąc, nie zawsze optymalne. Jeżeli tak jest, to ograniczanie się tylko do trafnego doboru nowych członków zespołów stosunkowo niewiele daje.

Kultura organizacji⁷ a współpraca ludzi

Są różne kultury organizacji, różne style zarządzania i przewodzenia. Jedne z nich sprzyjają bardziej współpracy ludzi ze sobą, inne mniej. Kultury pozytywne to w szczególności:

- **Kultura proefektywnościowa.** Jest to typ kultury bardzo pożądanym z punktu widzenia przedsiębiorstw, które mają wówczas większe szanse przetrwania, skutecznego konkurowania i rozwoju, jak też dobry dla klientów i społeczeństwa (obfitość dóbr po dostępnych cenach, wyższy poziom rozwoju, wyższa stopa życiowa). Organizacje ze sfery budżetowej nie zawsze są zainteresowane tym typem kultury, gdyż nie zawsze chcą być poddane jej rygorom.

Kultura proefektywnościowa, doprowadzona do przesady, może wynaturzyć się w kulturę eksploatorską. Niemniej utrzymywana w granicach rozsądku jest jedną z najlepszych – także dlatego, że skłania ludzi do dobrej współpracy.

- **Kultura profesjonalizmu.** Jest dość bliska kulturze proefektywnościowej, w której zresztą profesjonalizm jest również w wysokiej cenie.

Kultura profesjonalizmu to kultura, w której szczególne znaczenie w organizacji przydaje się szeroko rozumianym kompetencjom – szanuje się je, rozwija, godziwie wynagradza. Jest też dobrze widziana przez klientów, gdyż prowadzi do wysokiej jakości towarów i usług, słowności i solidności producentów i usługodawców.

Kultura profesjonalizmu czasami przekształca się w kulturę perfekcjonizmu. Wbrew potocznej opinii perfekcjonizm niekoniecznie jest zaletą, gdyż oznacza on wielokrotny nieraz wzrost nakładów pracy, czasu i kosztów. Dlatego też, jeżeli wystarczy, jak jakaś praca będzie wykonana po prostu dobrze, na ogół należy na tym poprzestać. Perfekcyjnie niech będzie wykonane tylko to, co naprawdę musi.

- **Kultura przedsiębiorcza.** Są w niej szczególnie cenione i oczekiwane kompetencje właściwe dla przedsiębiorcy: rzutkość, zaradność, zmysł do interesów, pasja działania, innowacyjność, zdolność do kalkulowania i przyjmowania ryzyka, otwarcie na zewnątrz i umiejętność wychwytywania pojawiających się szans, rzeczowość, *timig* (a więc przede wszystkim umiejętność działania o właściwym czasie – nie za wcześniej i nie za późno) umiejętność koncentracji na rzeczach najważniejszych i wychwytywania pojawiających się szans, intuicja, dzielność, wytrwałość. W kulturze przedsiębiorczej oczekuje się, że takie cechy będzie mieć nie tylko przedsiębiorca, ale także wiele innych osób – menedżerów i nie tylko.

Kultura przedsiębiorcza jest bardzo rozwijająca dla organizacji i dla ludzi. Wymaga jednak odpowiedniego dla niej stylu zarządzania, odrzucenia formalizmu, zbędnej biurokracji, nadmiernej centralizacji i hierarchiczności. Wymaga też relatywnie wysokiego opłacania ludzi, od których tak wiele się oczekuje.

⁷ Wykorzystano tu częściowo rozdział 8.4 mojej książki *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* (Oleksyn 2017, s. 487-494).

- **Kultura technokratyczna.** Jest pragmatyczna, zorientowana na osiąganie celów, innowacje, sprawność i skuteczność. Zarządzanie jest zazwyczaj dobrze zoperacjonalizowane i w znacznym stopniu bazuje na procedurach. Występuje często w firmach inżynierskich. Ceniona jest dobra organizacja i dyscyplina. Relacje międzyludzkie bywają rzeczowe, konkretne, czasami sprawiają wrażenie lakonicznych i dość oschłych, co może wynikać z poszanowania czasu i koncentracji na pracy. Charakterystyczna dla technokracji jest władza politycznie neutralnych specjalistów, tak więc na ogół nie spotyka się tu ideologii i propagandy ani też zarządzania przez apele czy przez zaangażowanie. Używając aparatu pojęciowego G. Hofstede, ten typ kultury można określić jako *męski*, dystans władzy jest w niej umiarkowany lub duży, a indywidualizm przeważa nad kolektywizmem. Kultura technokratyczna dobrze kojarzy się i uzupełnia z kilkoma innymi kulturami: proefektywnościową, przedsiębiorczą oraz profesjonalizmu. Może też mieć pewne cechy kultury biurokratycznej, co jak zawsze nie jest wskazane.
- **Kultura partnerska.** Jest szczególnie pożądana ze względu na jakość współpracy i relacje interpersonalne. Cechuje ją wewnątrzsterowność, używając terminu D. Riesmana – ludzie działają tu zgodnie ze zinternacjonalizowanym zbiorem celów i wartości, a nie tylko dlatego, że szef każe. Jest mały dystans władzy i kierownicy są bardziej inspiratorami działań i koordynatorami niż przełożonymi. Są łatwo dostępni dla pracowników, zazwyczaj przyjaścisci i życzliwi. Jest to kultura najczęściej umiarkowanie egalitarna – różnice pozycji i znaczeń wynikające z pełnionych ról zawodowych nie są duże. Także różnice w wysokościach zarobków nie są szczególnie znaczące. Jest tu silne poczucie wspólnoty i braterstwa, stosunki demokratyczne.
Kultura partnerska jest częsta w firmach rodzinnych, firmach zakładanych przez grupę kolegów, w środowiskach naukowych i naukowo-badawczych, wśród pasjonatów danego zawodu czy zajęcia. Łatwiej o nią, gdy ludzie mają pozytywny stosunek do tego, co robią, gdy to lubią.
- **Kultura autentyzotyczna.** Jest promowana przez francuskiego eksperta i filozofa zarządzania (z wykształcenia lekarza psychiatrę) M. Ketsa de Vriesa. Nazwa jest neologizmem pochodzącym od dwóch greckich słów: *authenticos* (prawdziwy, autentyczny) i *zotikus* (potrzebny, niezbędny do życia). W organizacji autentyzotycznej:
 - Misja jest misją, a nie propagandą czy lukrem; ludzie się wokół niej rzeczywiście konsolidują i chcą ją realizować.
 - Kadra kierownicza nie tylko mówi „co”, ale i „dlaczego”; ludzie działają skutecznie i efektywnie między innymi dlatego, że są do celów przekonani, uczestniczą w ich formułowaniu i doskonaleniu.
 - Jest wysoki poziom autonomii (swobody, wolności) ludzi i zespołów.
 - Zaspokajane są ludzkie potrzeby przynależności, kreatywności, rozwoju, partnerstwa i współpracy.
 - Nie stosuje się manipulacji i sztuczek socjotechnicznych; przyjęta jest autentyczność i szczerść.

- Minimalizowana jest struktura i hierarchia; menedżerowie i liderzy są wciąż potrzebni, ale zachowują się i działają w sposób konsyliacyjny, partnerski; nie lansują siebie i nie przypisują sobie większości zasług, promują prawdziwych autorów i ich osiągnięcia.

Oprócz kultur pozytywnych, sprzyjających twórczości, rozwojowi, współpracy i efektywności są także kultury, które w tym przeszkadzają, które można uznać za kultury negatywne. Należą do nich zwłaszcza:

- **Kultura biurokratyczna.** Wciąż dość powszechna, głównie poza sektorem przedsiębiorstw. Cechuje ją ociężałość i powolność działania, mała elastyczność, niska sprawność, wysokie koszty funkcjonowania, władczy stosunek do obywateli – klientów, traktowanych jak uciążliwi petenci. Kultura biurokratyczna jest hierarchiczna, silnie sformalizowana z licznymi procedurami, bezosobowa, bezduszna, z silnie rozwiniętą funkcją kontrolną. Nie przyznaje się w niej ludziom prawa do błędów – choć pleniące się znowu partyjniactwo sprawia, że dla „swoich” robi się liczne wyjątki. Nie sprzyja kreatywności, innowacyjności, poszukiwaniu nowych i lepszych rozwiązań.

- **Kultura sekciarska.** Tworzy się wokół człowieka, który zajmuje pozycję i odgrywa rolę podobną do przywódcy sekty religijnej (stąd nazwa). Organizacją o kulturze sekciarskiej może być organizacja biznesowa, polityczna, religijna, każda inna. Organizacje takie są zamknięte na inne filozofie i idee. Wymagają od swoich członków wyłączności i bezwzględnej lojalności, ogromnego nieraz zaangażowania czasowego, emocjonalnego i finansowego, pełnego poświęcenia „dla sprawy”. Dzielą świat na „my” i „oni”, przy czym prawda i racja jest tylko po „naszej” stronie. Świat zewnętrzny jest postrzegany jako groźny i zły, stąd też często występuje tu syndrom obłożonej twierdzy. Chętnie daje się posłuch rozmaitym teoriom spiskowym, dąży do odizolowania „swoich” (Sikorski 2009, s. 205).

Potencjalni członkowie, a zarazem ofiary kultury sekciarskiej, są często ludźmi słabo wyedukowanymi, o zaniżonej samoocenie, a jednocześnie pragnącymi nadać swemu życiu głębszy sens. Ale także ludzie wykształceni, o wysokiej samoocenie, mogą ulec pokusie przyłączenia się do organizacji o kulturze sekciarskiej.

- **Kultura autorytarna.** Zwana też opresyjną, jest zaszczepiana w różnych społecznościach przez ludzi z osobowością autorytarną⁸, na którą jest określone społeczne zapotrzebowanie i są ludzie (często wielu), którzy chcą się im oddać

⁸ Psychologowie operują pojęciem „osobowość autorytarna”. Według niemieckiego filozofa, socjologa i teoretyka kultury Theodora W. Adorno (1903-1969) osobowość autorytarna to zespół powiązanych ze sobą takich cech, jak: konwencjonalizm i agresja wobec tych, którzy odrzucają tradycyjne wartości, kult siły i pogarda dla słabych, destrukcyjność, cynizm, ogólna wrogość i pogarda dla człowieka, a zwłaszcza wobec „innych” (także inaczej myślących). Adorno twierdził, że skłonności autorytarne mają swoje źródło w specyficznych wzorcach socjalizacji, gdy jedno z rodziców – zwykle ojciec – jest surowe i karze za najdrobniejsze przewinienia. Okazywanie miłości uzależnione jest od tego, czy dziecko bez reszty podporządkuje się rodzicom. Naturalną reakcją dziecka jest wrogość wobec rodzica, która – wyparta – przenosi się potem na inne „bezpieczniejsze” obiekty, np. mniejszości narodowe, opozycję polityczną, imigrantów itd.

do dyspozycji z uwagi na własne wady – takie jak lęk przed odpowiedzialnością za własne życie, niezaradność, nieudolność, trudności z samodzielnym podejmowaniem decyzji, niskie kwalifikacje i inne. Jak zauważa A.S. Reber, „autorytaryzm to termin odnoszony zarówno do tych, którzy mają władzę, jak i do tych, którzy są władzy podporządkowani” (Reber 2002, s. 70-71).

Cechy przywódców autorytarnych, rzutujące na kulturę całej organizacji autorytarnej, to w szczególności:

- umiławianie władzy, wszelkich jej atrybutów, symboli i rytuałów;
- władcze zachowania i maniery;
- pycha, wyniosłość i „arogancja władzy”;
- wymaganie bezwzględного posłuszeństwa, nieznoszenie sprzeciwu;
- dążenie do stałej kumulacji posiadanej władzy;
- niski poziom zaufania i obsesja na punkcie kontroli;
- tworzenie hierarchii i dystansu między sobą a określoną społecznością czy społeczeństwem;
- aktywizm (nie mylić z aktywnością – aktywizm jest z gruntu niewłaściwy, aktywność jest ogólnie oczekiwana);
- skłonność do manipulacji, uzależniania ludzi, instytucji i struktur, w jakich są zorganizowani.

Przywódców autorytarnych promują niektóre tradycje i kultury. Sprzyjają im tradycje patriarchalne, środowiska bardzo konserwatywne i bardzo prawicowe bądź bardzo lewicowe (komunizujące) junty wojskowe. Odpowiednie podglebie mogą tworzyć czasy kryzysów, niepewności i tęsknoty za rządami „silnej ręki”, „silnego człowieka”.

Czynnikiem usposabiającym do autorytaryzmu może być klerykalizm, a jeszcze bardziej faszyzm klerykalny, obecny w niektórych krajach europejskich w okresie międzywojennym⁹, a po II wojnie także poza Europą (USA, niektóre kraje arabskie, Indie, Sri Lanka); faszyzm klerykalny nie wiąże się jedynie z chrześcijaństwem.

Trudno tu jednak nie zauważyć, że sam Kościół katolicki jest instytucją autorytarną, silnie scentralizowaną i hierarchiczną. Od czasu Soboru Watykańskiego II (zakończonego w roku 1965) widoczne są starania o przynajmniej częściową zmianę „ducha”, charakteru i wizerunku tej instytucji, nasilone przez godne uznania wysiłki ostatnich papieży (wszakże nie przez cały kler i nie wszystkich wiernych dobrze przyjmowane w Polsce). Wchodzenie w ściślejsze związki Kościoła z władzą świecką, szczególnie autorytarną, i stapianie się z nią (jak w przypadku „kościół radiomaryjnego”) jest niebezpieczne i niszczące dla samego Kościoła – nie tylko dlatego, że słowo „katolicki” oznacza powszechny, uniwersalny, nie zaś partyjny, związany tylko z częścią społeczeństwa sprzyjającą autorytarnej władzy.

⁹ W szczególności we Włoszech, Niemczech, Hiszpanii, Portugalii, Rumunii, Słowacji, w pewnym stopniu także w Polsce (w szczególności Ruch Narodowo-Radykalny „Falanga”). Faszyzm klerykalny łączy fundamentalizm religijny – przed wojną najczęściej katolicki, po wojnie najczęściej islamski) z elementami ideologii faszystowskiej (<https://pl.wikipedia.org/...>).

W przywództwie autorytarnym celem władzy jest najczęściej władza jako taka, a celem następnym – więcej władzy. Jest tak niezależnie od skali, w jakiej przywódca autorytarny działa. Więcej władzy i uprawnień dla jednych oznacza siłą rzeczy mniej uprawnień, a więc także mniej możliwości działania i rozwoju dla innych. Kultura autorytarna, jako antykonspiracyjna, dzieląca społeczeństwo i despotyczna, jest więc szczególnie niekorzystna także z punktu widzenia współpracy międzyludzkiej – we wszystkich wymiarach tego słowa.

Współpraca a motywowanie

S.P. Robbins bardzo trafnie zauważa, że otrzymujemy to, co nagradzamy (Robbins 2003, s. 57-58). Jeżeli nagradzamy (w szerokim rozumieniu tego słowa) efektywność, to mamy efektywność. Jeżeli nagradzamy za dokonywaną indywidualnie ocenę pracy według tzw. systemów ocen okresowych pracowników, to nie dziwny się, że zespoły i praca zespołowa źle funkcjonują. Jeżeli nagradzamy za usłużność i lokajstwo, nie bądźmy zaskoczeni, że wzrasta liczba pochlebców, nie zaś ludzi przedsiębiorczych, samodzielnych i efektywnych.

Trzeba wyraźnie powiedzieć, że do dobrej współpracy trzeba chcieć i umieć zachęcać także (zwłaszcza?) poprzez system motywacyjny – wynagradzania, awansowania, wyróżnienia niematerialne itd. Tymczasem jest to rzadkość. Z uporem godnym lepszej sprawy upowszechnia się sformalizowane, biurokratyczne systemy ocen okresowych pracowników, gdzie ocenia się wyłącznie indywidualnych pracowników. Miałem wgląd w wiele systemów ocen i jeszcze nie widziałem systemu, gdzie oceniano by cały zespół. Nie są też bynajmniej częste przypadki partycypacji pracowników w wynikach ekonomicznych poszczególnych jednostek organizacyjnych i całych organizacji. Nie powinno być tak, że zachętą do dobrej współpracy jest wyłącznie agitacja i propaganda, przemówienia szefów. Taka sytuacja wynika głównie, jak się wydaje, z lenistwa i ze słabości warsztatowej. Ażeby zaprojektować i sensownie prowadzić partycypację (zespołów) pracowników w wynikach finansowych organizacji bądź jej części, trzeba się trochę napracować: ustanowić kryteria, mierniki, wprowadzić odpowiednie urządzenia ewidencyjne, zapewnić rzetelny i terminowy spływ dokumentacji i prowadzić ją na bieżąco, przeszkolić kierowników i pracowników, ustanowić odpowiednie systemy: informacyjny i kontrolny. Drugą przyczyną niechęci do takich systemów jest przekonanie części właścicieli – przedsiębiorców, że za swoją pracę pracownicy (najemni) otrzymują umowne wynagrodzenie, a zysk jest należny tylko właścicielom/akcjonariuszom. Nie rozumieją, że poprzez odpowiednie zachęty materialne można sprawić, iż wypracowany zysk (czy inaczej – określany wynik) będzie większy, na czym skorzystają zarówno pracownicy, jak i właściciele. Można powiedzieć, używając ulubionego amerykańskiego powiedzenia, że tort do podziału będzie wówczas większy.

Literatura

1. Adorno T.W. (2010), *Osobowość autorytarna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Fishman Ch. (2012), *The Insourcing Boom*, „The Atlantic Magazine”, December.
3. Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.) (2016), *Zarządzanie respektujące wartości, raport z badań*, Difin, Warszawa.
4. https://pl.wikipedia.org/wiki/Faszyzm_klerykalny (dostęp: 05.09.2017).
5. Jeffries F.J., Becker T.E. (2008), *Trust, Norms and Cooperation: Development and Test a Simplified Model*, „Journal of Behavioral and Applied Management”, Vol. 9(3), http://www.ibam.com/pubs/bam/articles/vol/No3/IBAM_9_3_5.pdf (dostęp: 02.09.2017).
6. Matuszyk A. (b.r.), *Uzależnienie od Internetu*, <http://www.psychatria.pl/arttykul/uzaleznienie-od-internetu/597> (dostęp: 02.09.2017).
7. Oleksyn T. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 4 rozszerzone i zaktualizowane, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Oleksyn T. (2018), *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Omyła-Rudzka M. (oprac.) (2016), *Zaufanie społeczne*, „Komunikat z badań CBOS”, nr 18, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
10. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Reber A.S. (2012), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
12. Robbins S.P. (2003), *Prawdy o kierowaniu ludźmi ... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
13. Rokita M. (2013), *Sieciologizm – plaga naszych czasów*, <http://www.psychiatria.pl/wiadomosc/sieciologizm-plaga-naszycz-asow/12555> (dostęp: 02.09.2017).
14. Sikorski C. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej – filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
15. Tatu N. (2012), *Le Nouvel Observateur* (przedruk w „Forum”, nr 4 z 2013).

FACTORS STRENGTHENING AND WEAKENING COOPERATION IN ENTERPRISES

Abstract: The success of human civilization is the success of human cooperation. Without cooperation within and outside organization, success will not be possible. Good cooperation and communication are necessary for enterprises to be effective and competitive. There are a lot of factors which determine cooperation between people. The article describes some of them: domains, technologies, outsourcing and insourcing, recognized values, selection of employees and team building, organizational cultures, motivation.

Keywords: cooperation, inter-personnel communication, management