

Edyta Janus

Fenomen grupizmu na gruncie organizacji funkcjonujących w Polsce

Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa 4, 148-164

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Edyta Janus

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

Fenomen grupizmu na gruncie organizacji funkcjonujących w Polsce

Abstract: The term groupism is derived from the Japanese cultural model of collectivism, and it describes the behaviour of group-oriented individuals. In this meaning, it refers to both the national and organizational culture, being the natural element of the latter. In the author's understanding, groupism in organization means high degree of internalizing by employees of collectivistic features as well as ritual practices stemming from them. Those practices can also be implemented in companies with foreign Japanese capital, which originally functioned in an environment with different behavioural patterns. Can thus understood groupism be spotted among the Polish companies with foreign Japanese capital? Based on her own research, the author demonstrates that the answer to the above question is affirmative, however, under condition of fulfilling certain assumptions. Groupism may be displayed on the level of employees' attitudes, since they reflect different types of adapting by Polish personnel of the phenomenon in question.

Key words: groupism, organizational culture, attitudes.

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie fenomenowi grupizmu w kontekście funkcjonujących w kraju organizacji z kapitałem japońskim i (porównawczo) z kapitałem polskim oraz zaprezentowanie wyników badań dotyczących wspomnianego zjawiska. Badania zostały zrealizowane w okresie od października 2008 roku do maja roku 2009 i ponownie zweryfikowane w roku 2011.

Artykuł stanowi prezentację głównych tez rozprawy doktorskiej, w której została podjęta tematyka grupizmu.

Grupizm, czyli co?

Termin „grupizm” potocznie bywa rozumiany jako dominacja grupy nad jednostką i utożsamiany jest z kolektywnymi kulturami Dalekiego Wschodu (głównie Japonii i Korei). Zjawisko to, szczególnie w Japonii, jest zakorzenione w kulturze narodowej i naturalnie wpisane w kulturę organizacyjną. Nie oznacza poświęcania się dla grupy, ale świadomość pracy dla własnego dobra rozumianego jako dobro grupy, firmy (R. Iwata, 1982, s. 39—40). Wspomniane pojęcie występuje w polskiej literaturze przedmiotu głównie w kontekście analiz kultury japońskiej bądź szeroko rozumianych kultur azjatyckich.

W Polsce termin „grupizm” kilkakrotnie pojawia się w pracach Krzysztofa Koneckiego (1994, s. 25), który dokonuje opisu i analizy modelu grupowego przydatnego do rozumienia zjawisk społecznych w Japonii w skali makro i mikro. Nazwa ta odnosi się także do fenomenów organizacyjnych ze względu na rolę instytucji, przedsiębiorstw oraz różnego typu organizacji formalnych, istotnych dla funkcjonowania jednostki w społeczeństwie japońskim. Wspomniana kultura Japonii, a także kultury Korei oraz Chin prezentują różne typy kolektywizmu, a źródła grupizmu można wiązać z innymi formami doświadczania „kolektywnego myślenia” oraz „zdezindywidualizowanego” orientowania się na wspólnotowe wartości własnej grupy. Zainteresowanie grupizmem jako składową kultury pierwotnej i kultury organizacyjnej implementowanej motywuje do zastanowienia się nad możliwościami jego generowania w Polsce przez firmy japońskie odwołujące się do kolektywizmu w zarządzaniu. Tematyka tak rozumianego grupizmu nie ma szeroko rozbudowanych propozycji teoretycznych. Zupełnie inaczej niż we wspomnianych ujęciach przedstawia się w interpretacji autorki mechanizm aktywizacji tego zjawiska w Polsce.

Można założyć, że grupizm nie wynika z polskiej kultury narodowej, dla której charakterystyczne są raczej relacje familistyczne, wzmacniane przez opozycję obywateli do państwowego kolektywizmu w czasach komunistycznych. Grupizm będzie więc specyficzną reakcją polskich pracowników na kolektywistyczne praktyki. Powstaje on bowiem jako nakładana maska kolektywistyczna, jako „postawa” pozorowanego kolektywizmu, która zderza się z anarchistycznym indywidualizmem większości Polaków oraz z familiaryzmem chroniącym przed sformalizowanymi procedurami i rytualizmami organizacyjnymi. Źródła grupizmu warto poszukiwać w kulturze organizacyjnej o charakterze kolektywnym — tworzonej na potrzeby firm (z japońskim kapitałem i procedurami zarządzania), czerpiących korzyści z wytwarzania grupowej motywacji i implementujących ją celowo swoim pracownikom.

Definicja grupizmu przyjęta przez autorkę ujmuje go jako wysoki stopień internalizacji przez pracowników cech kolektywistycznych i wynikających z nich rytualnych praktyk, mających swe źródło w kulturze organizacyjnej firmy. W nawiązaniu do terminologii wprowadzonej przez Maxa Webera, grupizm traktowany jest jako typ idealny praktyk organizacyjnych, których cechy są

zdefiniowane w japońskim zarządzaniu, a będą odnoszone do firm z innych obszarów kulturowych. Wymagania japońskiego kolektywizmu po implementacji do polskich warunków znajdują swoje specyficzne rozwinięcie właśnie w grupizmie zawierającym wymuszone i zdystansowane praktykowanie kolektywnych reguł i rytuałów.

Warto w tym miejscu dokonać jeszcze rozróżnienia między grupizmem a kolektywizmem w celu umożliwienia lepszego zrozumienia zjawiska przez czytelników niniejszego tekstu. Granica między grupizmem a kolektywizmem jest wyznaczana przez stopień, w jakim pożądane cechy kolektywne są zinternalizowane, oraz przez zmianę sposobu myślenia członków grupy. W grupizmie mamy do czynienia z bezrefleksyjnym i trudno modyfikowalnym przestrzeganiem obowiązujących norm i wartości, a tym samym bezdyskusyjną akceptacją polityki firmy i osób zarządzających, nawet jeśli prowadzi to do sprzeczności między indywidualizmem pracownika a wymaganiami firmy. Charakterystyczne dla grupizmu jest przekroczenie przez uczestnika zespołu bezpiecznego progu wspólnoty przekonań i działań członków grupy pracowniczej, w kierunku deindywidualizacji i unifikacji w zakresie postaw i wzorów myślenia. Oznacza to redukcję indywidualizmu osoby pod presją grupy pracowniczej lub zespołu kierowniczego organizacji. Można stwierdzić, że zachowanie i myślenie grup są przewidywalne, bo są programowane organizacyjnie, nie ma miejsca na żadne indywidualne manifestacje. Grupa uczestniczy w rytuałach organizacyjnych, które są celem samym w sobie i istotnym elementem organizacyjnego *status quo*. Ważnym elementem jest zautomatyzowana lojalność wobec organizacji, a także spontaniczne kreowanie pozytywnego wizerunku firmy na zewnątrz. W grupizmie następuje przekierowanie energii uczestnika zespołu na grupę, w której forma grupistycznego uczestnictwa staje się sprawą pierwszej wagi, niepodlegającej wątpliwościom ani wahaniom. W kolektywizmie z kolei osoba internalizuje zasady, które pozwalają jej na naturalne zespolenie z grupą, której jest członkiem. Wspólnota przekonań i działań bazuje na wartościach ogólnych grupy, w której uczestniczy jednostka (firma, społeczność, rodzina). W warunkach polskich można traktować o wystąpieniu grupizmu jako zjawiska celowo generowanego na potrzeby organizacji. Trudno mówić o kulturowym zakorzenieniu i przeniesieniu tego fenomenu z poziomu pozaorganizacyjnego na grunt biznesowy, tak jak ma to miejsce w Japonii. W Kraju Kwitnącej Wiśni grupizm jest ściśle związany z kulturą narodową oraz religią. W Japonii praktyki kolektywne są wpisane w funkcjonowanie organizacji i stanowią element „zaprogramowanego umysłu”¹. W warunkach polskich, szczególnie w firmach z japońskim kapitałem, zjawisko to będzie kreowane w ramach kultury organizacyjnej za sprawą zarządzających. Wzór stanowić będzie kultura organizacyjna i narodowa kraju, z którego pochodzi kapitał.

Wracając do zjawiska grupizmu, należy wspomnieć, że na poziomie organizacji będzie on widoczny na poziomie postaw pracowniczych. Ważne jest zatem określe-

¹ Termin wprowadzony przez Hofstede na określenie funkcjonowania jednostek w obrębie danej kultury.

nie, jakie cechy powinna mieć grupa, w której owo zjawisko jest implementowane. Badacze stwierdzają, że ściśle kontrolowanie postaw i działań członków jest szczególnie widoczne w grupach o dużej spójności², określającej grupę jako zintegrowaną całość, charakteryzującą się wysokim stopniem konformizmu jednostek wobec norm i celów grupowych. Stopień spójności jest wyższy w grupach mniej licznych. Schachter zauważa, że osoby, które opierają się normom grupowym w grupach spójnych, są odrzucane przez członków tychże grup, jeżeli działania uczestników zmierzające do „nawrócenia” danej osoby nie przynoszą rezultatów (J. Szmátka, 2008, s. 189). Interesujące zjawiska grupowe mają miejsce w momencie przekroczenia przez nią bezpiecznego poziomu spójności, co oznacza całkowite podporządkowanie członków grupy jej celom, przy jednoczesnym utrzymaniu przez jej członków wewnętrznego poczucia wolności i możliwości dokonywania wyborów.

Zmiana w myśleniu i działaniu dokonująca się na poziomie grupy skutkuje powstaniem specyficznej „nowej jakości”, służebnej wobec potrzeb organizacji. Owa nowa jakość, przejawia się w traktowaniu dobra wspólnego jako nadrzędnego celu, bezrefleksyjnego podporządkowania się rygorom organizacyjnym, a także paradoksalnego utrzymania wewnętrznego poczucia wolności. Grupa determinuje działanie jednostek, u których dokonano się przesunięcie uwagi z tożsamości indywidualnej na tożsamość społeczną (depersonalizacja). Skrajnym przykładem depersonalizacji będącej wyznacznikiem grupizmu jest deindywidualizacja.

Deindywidualizacja jednostek to stan, w którym człowiek traktuje siebie jako część grupy, a nie integralną osobę (J. Szmátka, 2008, s. 190). Stopień konformizmu osiąga wówczas maksymalną wartość, w związku z czym zachowania jednostki jako elementu grupy stają się przewidywalne. Dzięki temu osoby zarządzające daną grupą nie są zobligowane do dbania o utrzymanie jednolitości postaw i zachowań, ponieważ grupa we własnym zakresie dąży do uniformizmu i konformizmu. Festinger, Pepitone i Newcomb zauważają, że stan władzy grupy nad jednostkami jest dla nich samych atrakcyjny i pożądanym, jednostki stają się anonimowe, stanowią swego rodzaju narzędzie w rękach grupy. Integralność osoby w kolektywizmie zapewnia ujmowanie jego zasad jako naturalnie zespolonych z tożsamością zbiorową (wspólnotową) i kulturowymi rytuałami uczestnika kolektywu.

Grupizm przejawia się w zinternalizowanych wzorcach myślenia i zachowań uczestników organizacji. Funkcjonowanie grupy, związane z wywieraniem wpływu na jej członków przez nich samych oraz organizację, może prowadzić do diametralnej zmiany dotychczas prezentowanych zachowań jednostkowych oraz sposobów widzenia rzeczywistości. Osoby będące członkiem grupy przyjmują jej normy, które są zarazem normami wynikającymi z organizacyjnych prawideł. Proces ten jest czasochłonny i wymaga wysiłku ze strony zarządzających, a także samej grupy, która kontroluje wdrażanie pożądanego zachowań. Grupizm widoczny jest zatem na poziomie postaw, czyli tendencji do reagowania grupy w sposób zgodny

² Przykładem niech będą badania Festingera, Gerarda, Hymovitcha, Kellyego, Ravena (1950) czy Berkowitza (1954).

ze zinternalizowanymi kulturowymi normami i wzorcami, przy równoczesnym zatraceniu indywidualności poszczególnych członków.

Grupizm to zatem mocniejsza forma kolektywizmu, przejawiająca się w internalizacji zasad wiążących jednostkę z grupą. Na gruncie polskich organizacji jest wdrażany odgórnie przez działania zarządzających wpisane w kulturę organizacyjną.

Grupizm a kultura organizacyjna

Zjawisko „grupizm” ma miejsce w kulturach implementujących pożądane i istotne, z punktu widzenia organizacji wzorce zachowań i cech kolektywnych, które powinni posiadać pracownicy. Kultura ma rolę ograniczającą indywidualność i swobodę jednostki, wymaga bowiem wejścia w uporządkowany świat organizacji oraz dostosowania się do jego prawideł. Tworzą ją następujące, wzajemnie powiązane z sobą elementy: symbole, rytuały, wartości, normy, postawy. Wymienione składniki kultury warunkującej wystąpienie grupizmu nasycone są treściami kolektywnymi wyrażającymi się w konkretnych instrukcjach postępowania, wyodrębnionych i akcentowanych wartościach obejmujących działanie dla dobra wspólnego, lojalność organizacyjną i posłuszeństwo.

Traktując o składnikach kultury, za konstytucjonalny element należy uznać wartości³. Kluckhohn jest zdania, że „wartość jest wyobrażeniem tego, co pożądane [...], to wyobrażenie, które wpływa na selekcję spośród możliwych środków i sposobów działania” (C. Kluckhohn, 1951, s. 389). Wartości to preferencje podzielane w danym środowisku, pozwalające dokonać właściwego wyboru w sytuacjach niepewnych bądź nowych. To one umożliwiają ludziom sprawowanie kontroli nad swoim życiem oraz odwoływanie się do ogólnie przyjętych standardów. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utwalić działania. Wartości mogą się różnić w zależności od rodzaju kultury. W przypadku grupizmu za priorytetowe przyjmuje się uznanie wartości „dobra wspólnego” jako regulatora zachowań.

Widocznymi przejawami kultury, a tym samym wartości umożliwiających jej upowszechnianie i utrwalanie w danej organizacji są symbole. Mają one właściwości socjalizacyjne, co przejawia się w ich oddziaływaniu na uczucia jednostek, wytwarzanie poczucia wspólnoty oraz identyfikację z daną grupą. Sikorski dzieli symbole, jako instrumenty socjalizacji, na cztery kategorie: fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe. Symbole fizyczne pozwalają na identyfikację roli społecznej, wyrażają stosunek do określonych wartości, które powinni uświadamiać sobie uczestnicy organizacji. Równocześnie ze wzrostem świadomości symboli

³ Takie stanowisko prezentują: T. Parsons, T. Deal oraz A. Kennedy, Ch. O'Reilly, J. Chatmann, D.F. Caldwell. Odmiennego zdania jest G. Hofstede, który wskazuje, że nie wartości są istotą kultury organizacyjnej, ale wzory zachowań.

wzrasta kształtowanie określonych wzorów myślenia i zachowań kulturowych. Jeśli świadomość symboli jest niska bądź ma tendencję spadkową, w organizacji funkcjonują zachowania kulturowe o charakterze stereotypów. Do najistotniejszych symboli fizycznych można zaliczyć standard wyglądu, uczesanie, insygnia ról społecznych. Aby uznać symbol za element kultury, niezbędna jest jego świadoma akceptacja przez pracowników, w przeciwnym razie stosowanie symboli ma tylko charakter sytuacyjny, a nie kulturotwórczy. Symbole językowe obejmują sposób porozumiewania się charakterystyczny dla członków danej zbiorowości, lecz niezrozumiały dla osób z zewnątrz. Nierzadko opanowanie specyficznego języka świadczy o poziomie identyfikacji jednostek z firmą. Obejmują skróty, hasła oraz elementy komunikacji niewerbalnej. W skład symboli językowych wchodzi także mity i tabu. W kontekście grupizmu za istotne symbole, mające na celu podkreślenie przynależności do grupy i wzmocnienie kolektywnej identyfikacji, można uznać jednakowe stroje noszone przez wszystkich uczestników organizacji. Pozwalają one na wzrost poczucia przynależności do organizacji przez podkreślenie podobieństwa. Oprócz ubioru za ważny symbol można uznać flagę zakładu.

Bezpośrednią konsekwencją wartości i symboli charakterystycznych dla organizacji są normy. Według Kłóskowskiej, oceny, czyli sądy o wartościach, są powiązane z normami, oceny implikują normy, te zaś zakładają ocenę (A. Kłóskowska, 1983). „Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać. To wszystkie nakazy lub zakazy istniejące w świadomości uczestników organizacji, które skłaniają poszczególne jednostki lub grupy do prezentowania pożądanych zachowań. Są wyraźnie artykułowane jako powinności. Mają charakter zwyczajowy” (L. Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 48). W kontekście norm ważnego znaczenia nabiera określenie, czy dana reguła jest wyrazem nakazu lub zakazu rozumianego jako przymus, czy jest wynikiem dobrowolnego przystosowania się jednostki do obowiązującego wzorca. Odwołując się do płaszczyzny norm, można stwierdzić, że szczególne znaczenie zajmuje przestrzeganie organizacji wykonywania pracy, lojalność firmowa oraz respektowanie zasad obecnych w przedsiębiorstwie (D. Waters, 1995, s. 49). Normy w kulturze organizacji powinny być przestrzegane i akceptowane przez pracowników na poziomie formalnym i nieformalnym. Ten fakt zasługuje na podkreślenie.

Procedury postępowania w określonych sytuacjach organizacyjnych noszą nazwę rytuałów. Andrew Pettigrew wskazuje na zawarty w rytuale przekaz kulturowy oraz symboliczne wykorzystanie zachowań ludzi w danych sytuacjach dla nadania im większego znaczenia (A. Pettigrew, 1979). Warto zaakcentować szczególną rolę rytuałów integracyjnych w kontekście grupizmu, ukierunkowanych na zapewnienie poczucia stabilizacji i harmonii uczestnikom organizacji jako członków wspólnoty pracowniczej. Rytuały te obejmują nie tylko działania obecne wewnątrz firmy (np. rytualna wymiana prezentów, zebrania, podczas których każdy z pracowników zabiera głos, sposób wprowadzania nowego pracownika do firmy), lecz także aktywności wykonywane poza miejscem pracy, takie jak: wspólna rozrywka, spotkania integracyjne, często z obecnością rodzin pracowników (pikniki, wigilie firmowe).

Kolejnym składnikiem kultury odzwierciedlającym skuteczność wymienionych wcześniej składników są postawy przejawiane przez członków organizacji. Postawa oznacza stosunkowo stałą, wyuczoną tendencję do pozytywnego lub negatywnego oceniania zdarzeń, ludzi i pojęć (P. Zimbardo, 2004, s. 734). Odwołując się do jej komponentów, można opisać emocje i uczucia ludzi, które kojarzą im się z obiektem postawy (komponent emocjonalny), przekonania na temat właściwości obiektu postawy (komponent poznawczy) oraz działania, jakie podejmują jednostki wobec danego obiektu (komponent behawioralny) (E. Aronson, T. Wilson, R. Aekert, 1997, s. 314). Postawa uwidacznia zatem powodzenie implementacji kultury organizacyjnej. Postawa pożądana obejmuje grupizm, czyli koncentrację na grupie związaną z wzajemnym zaufaniem oraz więzią międzypracowniczą, a także postrzeganie siebie przez pracowników w kategoriach „My.” W przypadku braku pożądanego nastawienia — jak celnie ujmuje to Dan Waters — „wbija się wystający gwóźdź” (D. Waters, 1995, s. 50). W postawę wpisana jest także lojalność organizacyjna przejawiająca się w kreowaniu spójnego pozytywnego PR firmy na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Przedmiot badań

Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie o stopień, w jakim polscy pracownicy badanych przedsiębiorstw z japońskim oraz polskim kapitałem adaptują się do grupizmu i na ile stają się jego samoistnymi nosicielami. Założono, że adaptacja do grupizmu powinna być obserwowalna na poziomie postaw pracowniczych. Wyrażać ją będzie stopień identyfikacji uczestników organizacji z praktykami mającymi źródło w afirmującej grupizm kulturze organizacyjnej. Efekt implementacji japońskiego kolektywizmu do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw z polską załogą powinien znaleźć odzwierciedlenie w zróżnicowanych zachowaniach i sposobach myślenia pracowników, pozwalających na opis w kategoriach trzech typów postaw: spójnej z kulturą grupistyczną, mieszanej oraz niespójnej z propagowanymi grupistycznymi wzorcami.

Jak wspomniano wcześniej, autorka przyjęła model implementacyjny grupizmu, którego wdrażanie i egzekwowanie jest następstwem strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz wytworem preferowanego modelu kultury organizacyjnej. Założono, że funkcjonujące w wybranych polskich firmach z japońskim kapitałem wzorce kolektywistyczne ukształtowały określone warunki do rozwoju praktyk grupizmu. Implementowane składowe grupizmu wyodrębniono odnosząc się do przedstawionych w poprzednim podrozdziale pięciu składowych kultury organizacyjnej: norm, rytuałów, wartości, symboli, postaw.

Na podstawie składowych badanego fenomenu wyabstrahowano trzy typy postaw obrazujących stopień adaptacji do grupizmu. Weryfikacja założenia miała miejsce w części empirycznej pracy. Wyróżnione typy postaw przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Typy postaw pracowniczych według poziomu adaptacji do wymogów grupizmu

Kryteria	Postawy		
	spójna z kulturą grupistyczną	mieszana	niespójna z kulturą grupistyczną
Stosunek do norm organizacyjnych	znane, akceptowane, zinternalizowane	znane i częściowo akceptowane, przestrzegane	znane i nieakceptowane, nieprzestrzegane
Stosunek pracowników do swojej autonomii i indywidualnej pozycji (samoopis)	kategoria „My”, deindywidualizacja	kategoria „Ja” jako część grupy	kategoria „Ja” jako jednostki wykonującej swoje obowiązki
Stosunek do rytuałów organizacyjnych	rytuały są akceptowane i mają dla pracowników szczególne znaczenie	rytuały są akceptowane, ale mają dla pracowników przeciętne znaczenie	rytuały są postrzegane jako konieczność, nie są znaczące dla uczestników
Stosunek do wartości przyjętych w firmie	uznawane	deklarowane	deklarowane
Przestrzeganie zasad dyscypliny zawodowej oraz procedur postępowania	wysokie	przeciętne	niskie
Stosunek do polityki firmy – lojalność organizacyjna	wysoka, bezwarunkowa akceptacja wszystkich działań kierownictwa prezentowana w firmie i poza nią	warunkowa akceptacja – akceptowanie działań wewnątrz firmy, wyrażanie swojego niezadowolenia na zewnątrz	brak akceptacji

Źródło: Opracowanie własne.

Badania miały charakter porównawczy. Wybór firm został oparty na względnie jednolitych kryteriach ich celowej selekcji. Badania przeprowadzono w firmach produkcyjnych z kapitałem polskim i japońskim, co pozwoliło na wychwycenie różnic pomiędzy tymi firmami o różnym kapitale założycielskim, ale podobnym profilu działalności. Firmy japońskie funkcjonujące w Polsce mają swoją specyfikę, ale z powodzeniem wpisują się w krajobraz organizacyjny firm polskich. Generowanie grupizmu ma na celu zaadaptowanie przez pracowników praktyk kolektywnych wpisanych w kulturę firmy. Grupizm może stanowić zatem spójny i konsekwentny czynnik kierowania zasobami ludzkimi. Wybrane do badań firmy polskie stanowią specyficzny punkt porównania, pozwalający na ocenę, w jakim stopniu grupizm może mieć w nich miejsce, a jeśli nie — to z jakiego powodu. Badane podmioty specjalizują się w produkcji na użytek przemysłu motoryzacyjnego. Charakter produkcyjny firm koresponduje z grupowymi formami organizacji pracy oraz sprzyja traktowaniu ich kultury organizacyjnej jako kolektywnej. Kryterium doboru, oprócz wspomnianego kapitału, była wielkość badanych firm. Założono bowiem, że praktyki grupizmu będą inaczej funkcjonować w dużych, a inaczej w małych firmach. Dzięki takim kryteriom zróżnicowania eksplorowanych podmiotów możliwe

było porównanie ich sukcesu w generowaniu grupizmu. W badaniu udział wzięło 7 firm: 4 z kapitałem japońskim (2 duże i 2 małe) oraz 3 firmy z kapitałem polskim (2 małe oraz 1 duża). Firmy małe zatrudniały 40—70 osób, duże zaś — powyżej 250 osób⁴. Wszystkie firmy objęte analizą funkcjonują na rynku polskim nie krócej niż od 2007 roku.

Podsumowując — podejmowane badania porównawcze zmierzały do ustalenia czynników aktywizujących praktyki grupizmu i ich wpływu na postawy uczestników oraz deklarowane zachowania pracowników firm z kapitałem japońskim i firm z kapitałem polskim działających na polskim rynku oraz zdiagnozowanie odzwierciedlenia się grupizmu w postawach pracowniczych.

W badaniu wykorzystano metodę badań sondażowych.

Materiał analizy obejmował: 250 ankiet zrealizowanych z pracownikami produkcyjnymi, 24 wywiady z zarządzającymi oraz 46 wywiadów przeprowadzonych z pracownikami produkcji. Dodatkowo przeanalizowano 70 wpisów umieszczonych przez pracowników badanych firm na forach internetowych.

Wyniki badań

Główny problem badawczy dotyczył tego, w jakim stopniu pracownicy przedsiębiorstw z kapitałem japońskim i kapitałem polskim funkcjonujących w Polsce, w których implementowana jest kolektywna kultura organizacyjna, adaptują się do jej wymogów i praktykują ją w formach grupizmu.

Punktem wyjścia rozważań uczyniono pytanie o to, w jakim stopniu kultura grupizmu jest obecna w badanych firmach. Odpowiadając na postawioną kwestię, opierano się na analizie jakościowej wywiadów przeprowadzonych z osobami zarządzającymi w firmach z kapitałem polskim i japońskim oraz na analizie ilościowej danych pozyskanych w badaniu ankietowym. Badane firmy różni liczba grupistycznych reguł oraz poziom determinacji zarządzających w ich wprowadzaniu. Największą liczbę grupistycznych zasad można zaobserwować w małych firmach z kapitałem japońskim. Przykładowe wzorce przedstawia tabela 2.

Wymienione wzorce w największym natężeniu obecne są w małych firmach japońskich, tam też zarządzający są przekonani o zasadności ich stosowania. W odniesieniu do tego typu firm można zatem mówić o wysokim stopniu nasilenia kultury grupizmu.

⁴ Nazewnictwo firm „małe” i „duże”, którym posługuję się w tekście, nieznacznie różni się od klasyfikacji zgodnej z zaleceniem Komisji Europejskiej. Odwołując się do wielkości zatrudnienia, za firmy małe uznaje się firmy zatrudniające mniej niż 50 osób; za średnie — firmy zatrudniające do 250 osób, za duże zaś — firmy zatrudniające ponad 250 pracowników. Przyjęte tu nazewnictwo ma charakter umowny, pozwalający na zaakcentowanie różnic pomiędzy badanymi firmami.

Tabela 2

Wzorce grupistyczne transferowane na grunt organizacji

Nazwa wzorca	Opis
1	2
Japoński model zarządzania	grupowe formy organizacji pracy
	wdrażanie filozofii KAIZEN
	wykorzystanie koła Deminga
	zarządzanie przez jakość (TQM)
	nacisk na związanie pracownika z firmą, zapobieganie rotacji dzięki wzbudzeniu poczucia identyfikacji z firmą i poczucia, że jest jej niezbędnym elementem
Priorytetyzacja pracy, nacisk na internalizację norm	podporządkowanie życia prywatnego życiu zawodowemu, podkreślanie znaczenia środowiska pracy jako najważniejszego w życiu
	informowanie pracowników o normach obowiązujących w zakładzie od momentu przyjęcia do pracy, podkreślanie norm i perswadowanie ich zasadności oraz korzyści płynących z ich respektowania dla firmy i pracowników
	ciągłe doskonalenie umiejętności i rozwijanie cech pożądaných przez pracodawcę (zawartych w kartach oceny)
Zorientowanie na grupę (stosunek pracowników do ich autonomii)	akcentowanie ważności grupy i wzbudzania świadomości bycia członkiem zespołu przez komunikowanie się z pracownikami w formule „My” i grupową organizację pracy
	odpowiedzialność za działania zespołu jako całości, podkreślanie roli wszystkich pracowników jako aktywnych uczestników procesów produkcji wzajemnie z sobą powiązanych, grupowa odpowiedzialność w przypadku problemów produkcyjnych
	nacisk na integrację, wzajemną solidarność, akcentowanie wartości współpracy międzypracowniczej
	obligatoryjne uczestnictwo w zebraniach, w których każdy pracownik zabiera głos, w spotkaniach integracyjnych nierzadko o charakterze rodzinnym (pikniki), wigiliach firmowych etc.
Przeniesienie misji, wartości oraz symboli obecnych w firmie matce	podkreślanie misji i wartości oraz ich aktywne wdrażanie przez zarządzających, komunikowanie „dobra wspólnego” – wszyscy pracują dla firmy, którą tworzą, nacisk na wysoką jakość wytwarzanych części
	flaga Japonii i flaga firmy znajdujące się na zewnątrz budynku
	stroje robocze identyczne jak w firmie matce
Nacisk na „japonizację” postaw	<p>próba przetransformowania zwyczajów i sposobów działania obowiązujących w Polsce na typowo japońskie:</p> <ul style="list-style-type: none"> — oszenie jednakowych uniformów przez pracowników produkcyjnych i pozostałą kadrę łącznie z zarządzającymi — praca w ciszy — sprzątanie zakładu (firmy małe – brak firm sprzątających, pracownicy sprzątają całą firmę; firmy duże – pracownicy sprzątają tylko swoje miejsce pracy)

1	2
Dbanie o atmosferę w firmie	łagodzenie sytuacji konfliktowych przez zarządzających dzięki sygnalizowaniu konieczności zgłaszania sytuacji konfliktowych zwierzchnikom
	otwarte zgłaszanie problemów w trakcie zebrań
Podkreślanie wyjątkowości firmy i motywowanie do lojalności organizacyjnej	generowanie kategoryzacji „my – oni” wskutek wskazywania elementów pozwalających ocenić firmę na plus w porównaniu z innymi firmami funkcjonującym na rynku, takimi jak obcy kapitał, jasne zasady pracy
	komunikowanie konieczności dbania o dobre imię firmy w rozmowach z osobami spoza zakładu
Obdarowywanie się prezentami i uczestnictwo w prywatnym życiu członków firmy (małe firmy)	organizacja spotkań z prezesem; w trakcie wigilii pracownicy otrzymują pamiątki związane z Japonią, np. figurkę krowy, a sami obdarowują zarządzającego pamiątką związaną ze zwyczajami obowiązującymi w Polsce, np. piernikami
	motywowanie pracowników firmy do zapraszania się na uroczystości rodzinne

Źródło: Opracowanie własne.

W dużych firmach japońskich reguły grupistyczne są obecne w nieco mniejszym stopniu. Niektóre z zasad nie są przestrzegane rygorystycznie, np.: sprzątanie zakładu, obligatoryjne zabieranie głosu przez pracowników w trakcie spotkań. Nie praktykuje się przyjętej w firmach małych wymiany prezentów między pracownikami a zarządzającymi. Warto uwzględnić też fakt wielkości zakładu, wpływający na wzrost anonimowości pracowników, a co za tym idzie słabszą więź międzypracowniczą i mniejszą możliwość wzajemnej międzypracowniczej kontroli. W związku z tym można przyjąć, że w dużej firmie z kapitałem japońskim występuje średni stopień nasilenia kultury grupizmu.

Niezwykle ciekawie prezentuje się sytuacja w małych firmach z kapitałem polskim. Można w nich zaobserwować stosowanie grupistycznych reguł, które w znacznej mierze są generowane przez prezesa firmy. Zarządzający pracownikami deklarują, że identyfikują się z zasadami, ale mają świadomość, że ich autorem jest prezes. W firmach tych mamy do czynienia jedynie z elementami podobnymi do japońskiego systemu zarządzania. Można mówić raczej o inspiracji wspomnianym systemem, z którego pochodzą chociażby elementy filozofii kaizen. Warto zauważyć, że formalnie nie wymaga się od pracowników pewnych zachowań, takich jak: zabieranie głosu w trakcie zebrań, natomiast nieformalnie zachowanie takie jest pożądane — w domyśle: „nie musisz, ale powinienes?”. Stwierdzono, że małe firmy z kapitałem polskim można określić jako te, w których mamy do czynienia ze średnim stopniem nasilenia kultury grupizmu. Na tej podstawie przyporządkowano małe polskie firmy do tej samej kategorii co duże firmy z kapitałem japońskim ze świadomością występujących w ramach tej kategorii istotnych różnic. W firmach japońskich reguły grupistyczne mają swoje źródło w kulturze firmy matki i są adaptowane na grunt polski. W małych firmach polskich mamy do czynienia raczej

z pewną formą familizmu zakorzenionego w kulturze narodowej, ale doskonale uzupełnianego zapożyczonymi, grupistycznymi zasadami.

W dużej firmie z kapitałem polskim występuje najmniejsza liczba grupistycznych reguł. Ponadto część zarządzających nie jest przekonana o zasadności generowania założeń kultury grupistycznej. Możliwe, że już ten czynnik determinuje skuteczność generowania poszczególnych wzorców. Trudno przekonać innych do przestrzegania zasad, jeżeli samemu nie jest się do nich przekonany. W związku z tym przyjęto, że w dużej firmie z kapitałem polskim występuje słaby stopień nasilenia kultury grupizmu.

Kolejnym etapem analizy było sprawdzenie, w jakim stopniu grupistyczne reguły są akceptowane przez pracowników. Analiza wyników ankiet pokazała, że najwyższy poziom akceptacji zasad jest widoczny w małych firmach z kapitałem japońskim, gdzie widoczne jest szersze przestrzeganie firmowych procedur. Fakt ten świadczy o tym, że pracownicy małych japońskich firm z powodzeniem zaadaptowali się do obowiązujących wymogów i uznają je za wpisane w funkcjonowanie organizacji.

Niższy niż w firmach małych poziom akceptacji reguł grupizmu jest widoczny w dużych firmach z kapitałem japońskim. Tam także występuje średni poziom przestrzegania firmowych procedur.

W małych firmach z kapitałem polskim połowa pracowników zdecydowanie akceptuje obecne w firmie zasady. Tam również zaobserwować można średni stopień przestrzegania procedur.

Najniższy stopień akceptacji reguł obowiązujących w firmie zaobserwowano w dużej firmie z kapitałem polskim. Naturalne wydaje się założenie, że jeśli zasady nie są akceptowane i nie sprawdza się ich przestrzeganie, to poziom ich wypełniania będzie niski.

Następnie analizie poddano stosunek pracowników badanych firm do przyjętych w firmie wartości i rytuałów. Odwołując się do zebranego materiału, sprawdzono, w jakim stopniu obowiązujące w firmach wartości są deklarowane przez pracowników, a w jakim mają charakter uznawany w zależności od cech badanych firm. W wyniku tych działań ustalono, że w firmach, w których występuje wysoka adaptacja do wymogów grupizmu (małe japońskie), pracownicy uznają wartości wynikające z misji i akceptują normy wyznaczone w regulaminach organizacyjnych, obligując siebie samych i innych do ich realizacji. W pozostałych typach firm wartości mają jedynie charakter deklarowany. Odnosząc się do rytuałów organizacyjnych, uznano, że dla pracowników firm, w których występuje wysoki stopień nasilenia kultury grupizmu, mają one znaczenie szczególne, ponieważ pozwalają im na wzmocnienie identyfikacji z firmą. W pozostałych typach firm działania rytualne mają dla pracowników znaczenie przeciętne bądź są go pozbawione.

Ostatni etap analizy dotyczył tego, w jaki sposób pracownicy badanych firm postrzegają siebie w organizacji. Rozpatrzono samoopisy zatrudnionych pozyskane w trakcie wywiadów oraz badań ankietowych. W małych firmach z kapitałem japońskim pracownicy dokonując samoopisu używają zaimka „My”, co może być

jednym ze znaczących wskaźników wystąpienia wysokiej adaptacji do grupizmu w tychże firmach. Ta forma komunikowania się jest sprzężona z grupistycznym wzorcem myślenia skoncentrowanym na organizacyjnym „My”, bez uwzględniania siebie jako jednostki autonomicznej. W wypowiedziach pracowników pozostałych firm wspomniana forma językowa pojawia się niezwykle rzadko.

Postawy wobec grupizmu

Na podstawie danych zebranych w trakcie badań oraz refleksji dotyczących poszczególnych typów firm i zatrudnionych w nich osób ustalono, że można wyodrębnić trzy typy postaw: spójną z kulturą grupistyczną, mieszaną i niespójną. Nie dokonano proporcjonalnego określenia, jaki rozkład mają wyodrębnione rodzaje postaw w badanych firmach — próbowano jedynie wskazać, który z typów postaw dominuje wśród pracowników w poszczególnych typach badanych firm.

W małych firmach z kapitałem japońskim zdecydowanie obecna jest postawa, którą nazwano spójną z kulturą grupistyczną. Osoby o takiej postawie charakteryzuje specyficzny stosunek do norm organizacyjnych. Pracownicy nie tylko znają je i akceptują, ale także uznają je za własne. Można zatem powiedzieć, że postawa ta łączy się z internalizacją norm. Ważny element omawianej postawy stanowi sposób postrzegania siebie w kategorii „My”, odzwierciedlającej poziom deindywidualizacji pracowników. Kolejny składnik to stosunek do organizacyjnych rytuałów. Osoby będące nosicielami postawy spójnej z grupistyczną akceptują przyjęte w firmie rytuały i uznają je za istotne do podtrzymania identyfikacji z firmą. Podobnie przedstawia się kwestia wartości, które mają charakter uznawany, co przekłada się na ich akceptację i wpisanie w umysły reprezentantów omawianej postawy. Ponadto pracownicy wykazują wysoki poziom przestrzegania zasad postępowania i dyscypliny zawodowej. Bezwarunkowo akceptują także wszystkie działania firmy, co jest widoczne zarówno w organizacji, jak i poza nią.

Drugi typ postawy to postawa mieszaną, najliczniej reprezentowaną w dużych firmach z kapitałem japońskim i małych firmach z kapitałem polskim. Postawa ta charakteryzuje pracowników, którzy znają firmowe wartości i częściowo je akceptują. W ich samoopisie dominuje kategoria „Ja” jako część grupy, co wskazuje na wysoki poziom identyfikacji z zespołem. Ale nie jest nacechowane zespołową deindywidualizacją.

Obecne w firmie rytuały są akceptowane przez nosicieli postawy mieszanej, ale mają dla nich znaczenie przeciętne. Podobnie jak stosunek do wartości, które mają raczej charakter deklarowany, co oznacza, że pracownicy reprezentujący ten typ postawy jedynie wyrażają gotowość do ich przestrzegania, co nie wiąże się z ochotą do działania w imię wspomnianych wartości. Nosiciele postawy mieszanej przestrzegają zasad dyscypliny, ale zasady te są traktowane jako wynik formal-

nych, narzuconych obowiązków. Lojalność organizacyjna ma charakter przeciętny, widoczna jest niespójność między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami, polegającymi na rozpowszechnianiu informacji o firmie.

Trzeci wyróżniony typ postawy dominuje w dużej firmie z kapitałem polskim. Jest to postawa niespójna, wskazująca na niski poziom adaptacji do wymogów grupizmu. Osoby o tym typie postawy prezentują charakterystyczny stosunek do obowiązujących w firmie norm: znają je, ale ich nie akceptują. Postrzegają siebie jako niezależne jednostki wykonujące swoje obowiązki, w samoopisie podkreślają swą niezależność. Praktykowane w ich firmie rytuały traktują jako konieczność, niemającą dla nich szczególnego znaczenia. Widać to na przykładzie uczestnictwa w zebraniach czy spotkaniach poza terenem badanej firmy, które są traktowane jako nieodzowne, ale pozbawione głębszego sensu. Firmowe wartości są przez reprezentantów postawy niespójnej deklarowane, ale nie znajdują odzwierciedlenia w działaniu. Dyscyplina zawodowa oraz procedury postępowania są odbierane jako nakaz i nie zawsze respektowane, do czego pracownicy jawnie się przyznają. Pracownicy nie akceptują polityki firmy, co może wynikać z ich małego wkładu w jej tworzenie.

Podsumowanie

Okazuje się, że nawet w warunkach polskiej kultury narodowej, w badanych małych firmach japońskich możliwy jest transfer licznych wzorców mających swe źródło w odmiennym obszarze kulturowym.

Należy jednak pamiętać, że wymaga to spełnienia pewnych warunków. Pierwszym z nich jest możliwie wierne odzwierciedlenie zasad i norm obecnych w firmach matkach, przy równoczesnym przekonaniu pracowników w polskiej firmie, że stanowią ważny element całej organizacji — jako ogniwo nieodzowne do jej efektywnego funkcjonowania. Nawet drobne ustępstwa na rzecz pracowników wzbudzają w nich poczucie realnego wpływu na zasady obowiązujące w firmie, co nierzadko przyjmuje formę konfrontacji czy żądań ograniczających pierwotne kolektywistyczne rytuały i zasady.

Drugi warunek to mała liczebność pracowników. W firmach zatrudniających niewielką liczbę osób łatwiej stymulować zachodzące procesy grupowe oraz wykorzystywać potencjał adaptacyjny każdego zespołu. Znamienny jest także wysoki stopień integracji poszczególnych członków. W dużych grupach pracowniczych i rozbudowanych organizacjach anonimowość oraz brak identyfikacji sprzyjają powstaniu „drugiego pozaorganizacyjnego obiegu”, w którym grupistyczne organizacyjne ustalenia są wręcz wyśmiewane. Bogata symbolika i praktyki o charakterze rytualnym wzmacniają poczucie identyfikacji z firmą oraz przekonanie o ich celowości i wartości dla wszystkich osób funkcjonujących w jej obrębie.

Stopień adaptacji pracowników do grupistycznych praktyk jest obserwowalny na poziomie postaw pracowniczych. Po analizie zgromadzonego materiału stwierdzono, że najsilniejszy poziom internalizacji kolektywistycznych norm jest obecny w małych firmach z kapitałem japońskim, gdzie postawy pracowników można opisać jako spójne z kulturą grupistyczną. Zatrącenie przez jednostki własnego „Ja” na rzecz grupy oraz podporządkowanie się sprawom firmy powoduje, że indywidualny uczestnik myśli i funkcjonuje w kategoriach „My,” co jest najlepszym dowodem powodzenia procesu implementacji kultury organizacyjnej. Przyjmowanie praktyk i podkreślanie własnej zależności od grupowego „My” czyni z pracowników atomy kolektywistycznej grupy. Cele organizacyjne wymagają od nich podporządkowania własnego myślenia i działania, ale także często emocji i prywatności. Kolektywne formy grupizmu stają się skutecznym regulatorem szczególnie wówczas, gdy kierownictwo firmy potrafi uruchomić motywacje do interpersonalnej wzajemnej kontroli w zespołach pracowniczych. Zaspokojenie poczucia przynależności może być odbierane przez jednostki jako atrakcyjne i nagradzające. Silna identyfikacja kolektywna nosicieli postawy spójnej z kulturą grupistyczną pozwala im na odnalezienie „swojego miejsca” w organizacyjnej rzeczywistości.

Przeciętny poziom adaptacji obrazuje postawa mieszana, będąca wyrazem wybiórczej akceptacji kulturowych założeń wnoszonych przez kierownictwo, akcentujące kolektywne wartości firmy. Nosicieli tej postawy charakteryzuje spora elastyczność w balansowaniu między realizowaniem grupistycznych wymogów organizacji i zarządzających zespołami a zachowaniem jednostkowej niezależności. Można twierdzić, że pracownicy badanych małych firm polskich oraz dużych japońskich są mistrzami subtelnej, organizacyjnej gry. Funkcjonując wewnątrz organizacji, znają obowiązujące normy, częściowo je akceptują i przestrzegają. Zachowują przy tym postrzeganie siebie jako integralnej części grupy, niepodlegającej deindywidualizacji, co ma miejsce w małych firmach japońskich. Grupizm jako postawa mieszana może być zatem formą pragmatycznego, instrumentalnego adaptowania się do kolektywistycznych praktyk — to pewien typ gry praktykowanej wobec organizacji przez jej pracownika.

Niski poziom adaptacji do praktyk grupistycznych prezentują osoby o postawie niespójnej, obecnej w dużej firmie polskiej. Pracownicy zachowują odrębność jako jednostki wykonujące swoje obowiązki, niekoniecznie zgodnie z tym, co zakładają obowiązujące w firmie normy. Tutaj w dużym stopniu dystans do grupizmu organizacyjnego innych członków personelu i kadry firmy będzie wynikał z braku motywacji i identyfikacji z firmowymi celami oraz z indywidualizmu w podejściu do swoich obowiązków pracowniczych.

Przyglądanie się efektom generowania grupizmu jest niezwykle ciekawe. Z punktu widzenia organizacji może być on zjawiskiem pożądanym, pomimo że stanowi w naszym rozumieniu formę niepełnej adaptacji do wymagań kultury kolektywizmu typu japońskiego. Grupizm pozwala na zbudowanie trwałego kapitału ludzkiego w postaci bezdyskusyjnie oddanych pracowników, bez szermowania wykonujących polecenia przełożonych i skoncentrowanych na zachowaniu

organizacyjnego *status quo*. Pracownicy przekierowują swoją energię na grupę, w której forma grupistycznego uczestnictwa staje się sprawą pierwszej wagi niepodlegającej wątpliwościom ani wahaniom. Osoby zatrudnione uznają obecne w firmie wartości za narzucone, ale i formalnie obligatoryjne, a równocześnie wyrażają się o firmie z szacunkiem, traktując ją jako miejsce, do którego należą. Chęć utrzymania zatrudnienia i pozyskania korzyści pracowniczych prowadzi ich do ulegania wymaganiom od pracowników grupowym praktykom, nawet jeśli są oni wobec nich osobiście sceptyczni.

Uzyskane wyniki mogą przyczynić się do zrozumienia warunków sprzyjających wystąpieniu fenomenu grupizmu. Dane te mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania w firmach produkcyjnych i stanowić wskazówkę dla osób kierujących zespołami pracowniczymi. Wskazówka ta może dotyczyć tego, w jaki sposób generować pożądane zachowania pracownicze internalizujące grupowe wartości i rytuały organizacyjne. Znając warunki wystąpienia grupizmu oraz jego skutki w postaci typów postaw pracowniczych, można nie tylko planować działania ukierunkowane na wzbudzenie grupizmu, lecz także podejmować czynności mające na celu jego utrzymanie bądź, w razie konieczności, zdekonstruowanie w przestrzeni organizacyjnej.

Autorka zdaje sobie sprawę, że opisuje grupizm jedynie w kontekście siedmiu badanych firm produkcyjnych. Zatem działanie to może stanowić jedynie wstęp do dalszych poszukiwań przejawów zjawiska na szerszą skalę i pogłębienia dyskusji nad znaczeniem pierwotnych i implementowanych cech kultur organizacyjnych, w kształtowaniu autentycznej i spontanicznej identyfikacji pracowników z wprowadzanymi przez strategię zarządzania wzorcami i rytuałami grupowymi.

Literatura

- Aronson E., Wilson T., Aekert R., 1997: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zys i S-ka.
- Hofstede G., 2000: *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Iwata R., 1982: *Japanese — Style Management: Its Foundations and Prospects*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Kluckhohn C., 1951: *Values and Value — Orientations in the Theory of Action*. In: T. Parsons, ed.: *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kłóskowska A., 1983: *Socjologia kultury*. Warszawa: PWN.
- Konecki K., 1994: *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pettigrew A., 1979: *On Studying Organizational Culture*. „Administrative Science Quarterly”, No 12.
- Szmatka J., 2008: *Male struktury społeczne*. Warszawa: PWN.

- Waters D., 1995: *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Zbiegiem-Maciąg L., 2002: *Kultura w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Zimbardo P., 2004: *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN.

Źródła internetowe

- Jing Ke, 2009: *The Constitution of Collectivism in an Organization: From A Rhetoric Perspective*. <http://avantgarde-jing.blogspot.com/2010/03/constitution-of-collectivism-in.html> (data dostępu: 2 lipca 2010).