

*Tadeusz Stalewski*

# Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy

W teorii organizacji i zarządzania, zwłaszcza we wcześniejszych publikacjach, przeważa pogląd, że praca w grupie, zarówno przy rozwiązywaniu problemów intelektualnych, jak i przy wykonywaniu prac fizycznych, jest bardziej efektywna niż wówczas, gdy ci sami ludzie pracują indywidualnie. Na rzecz tej tezy świadczą takie zjawiska, jak: synergia, efekt organizacyjny, facylitacja społeczna, wzajemne stymulowanie się pomysłów (jak w metodzie burzy mózgów); fakt, że w grupie jest więcej wiedzy i informacji, różnorodne podejście do problemu, samodyscyplina, zwiększona odpowiedzialność za wspólne zadania i wiele innych. Jednocześnie badacze od dawna wiedzą, że w grupowych zachowaniach ludzi zachodzą zjawiska, które obniżają efektywność pracy w grupie. Cała tradycja badań *human relations* udowodniła negatywne oddziaływania norm grupowych na indywidualną wydajność pracy robotnika.

Negatywny wpływ obecności innych na wysiłek jednostki występuje również w grupach stworzonych *ad hoc*, czyli w takich, w których nie wytworzyły się względnie stałe normy społeczne. Jednym z najstarszych i do dziś fascynującym eksperymentem ujawniającym zjawisko inhibicji społecznej (czyli zahamowania aktywności lub wysiłku jednostki w obecności innych) są badania opublikowane przez M. Ringelmana w 1913 roku [3, s. 103; 1, s. 281]. Ringelman porównywał wysiłek grup ludzi o różnej liczebności w naciąganiu liny. Najpierw zanotował, że badane przez niego osoby, pracując indywidualnie, naciągały linę z siłą przeciętnie 63 kg. Ci sami ludzie w grupach 3-osobowych zmniejszyli siłę naciągania liny do 53 kg, a w 8-osobowych grupach – aż do 31 kg na osobę, czyli naciągali linę z siłą ponad połowę mniejszą niż wówczas, gdy pracowali indywidualnie.

Zjawisko odkryte przez Ringelmana nie ma utrwalonej nazwy. W języku angielskim używa się takich określeń, jak: „strata motywacyjna” (nazwa zaproponowana przez J.D. Steinera) [6], *free riding* (podróżowanie na gapę) lub *social loafing* (lenistwo społeczne). Nazwy te sugerują wyraźnie negatywną konotację, dlatego polscy autorzy szukają neutralnego określenia. Na przykład J. Daszkowski używa opisowego zwrotu „zmniejszenie wysiłku w pracy grupowej” lub „inhibicja społeczna”. Są to jednak określenia nazbyt ogólne, zawierające więcej treści niż efekt Ringelmana, który jest szczególnym przy-

padkiem inhibicji społecznej. W dalszym ciągu tekstu posłużono się angielskim zwrotem *social loafing*, jednak bez intencji negatywnego wartościowania tego zjawiska.

Eksperyment Ringelmana był wielokrotnie powtarzany, a w ostatnich latach jego odkrycie jest przedmiotem szczególnie intensywnych badań, w wyniku których stwierdzono m.in., że *social loafing* zależy od typu zadań grupowych. J.D. Steiner wyróżnił 4 typy zadań grupowych [1, s. 281–284]:

■ **Zadania kompensacyjne.** Są to zadania wykonywane indywidualnie w obecności innych, a efekt grupy jest średnią wyników indywidualnych. Na przykład grupa ludzi próbuje określić temperaturę powietrza w pokoju, w którym się znajduje, bez użycia termometru. Jedni ją zawyżają, inni zaniżają, a ocena średnia jest bliska rzeczywistej temperaturze, chociaż żaden z członków mógł nie określić temperatury prawidłowo. Zatem wynik grupy może być lepszy niż wynik najsprawniejszego członka grupy.

■ **Zadania dysjunkcyjne.** Są to zadania, w których wynik grupy określa tylko jeden najbardziej sprawny członek grupy, przy czym wynik grupy nie może być lepszy niż wynik najsprawniejszego członka grupy. Na przykład grupa uczniów wspólnie rozwiązuje zadanie matematyczne. Wystarczy, że jeden uczeń znajdzie właściwe rozwiązanie, a pozostali je zaakceptują, a wówczas cała grupa dysponuje właściwym rozwiązaniem zadania. Mogłoby się jednak zdarzyć, że rozwiązanie grupowe byłoby nieprawidłowe, gdyby grupa nie zaakceptowała rozwiązania prawidłowego. Nigdy natomiast w tym typie zadania rozwiązanie grupowe nie może być lepsze niż rozwiązanie podane przez najlepszego członka zespołu.

■ **Zadania koniunkcyjne.** Zadanie koniunkcyjne to takie, w którym wynik grupy jest określony poziomem wykonania przez najmniej sprawnego członka grupy. Na przykład ekipa wspinaczy wysokogórskich nie może pokonać wysokości szybciej niż najpowolniejszy uczestnik wyprawy.

■ **Zadania addytywne.** Zadanie addytywne jest to takie zadanie, w którym ludzie, łącząc swoje wysiłki, osiągają wynik grupowy, jakiego nie może osiągnąć żaden członek grupy, pracując indywidualnie. Na przykład grupa może dźwignąć ciężar, jakiego nie dźwignie żaden członek tej grupy. Łatwo

podać inne przykłady zadań addytywnych – grupa ludzi wspólnie prowadzi kampanię reklamową, kilku ludzi kosi trawę na łące, zespół piłkarski gra w piłkę nożną, chór śpiewa piosenkę itp.

Badania Kerra i Bruuna, w których ludzie wykonywali określone zadania najpierw indywidualnie, a potem w grupie, wykazały, że we wszystkich typach zadań wysiłek ludzi pracujących w grupie zmniejszył się, ale niejednakowo. W zadaniach dysjunkcyjnych wystąpił duży spadek wysiłku tych osób, które uznały, że tylko jedna osoba może ustalić wynik grupy, wysiłek zaś tej właśnie osoby obniżał się nieznacznie. W zadaniach koniunkcyjnych najmniej sprawna osoba zmniejszyła swój wysiłek nieznacznie, a pozostali obniżyli wysiłek do poziomu niewiele wyższego od wysiłku osoby najmniej sprawnej. W zadaniach addytywnych członkowie grupy obniżyli swe wysiłki o podobny dla wszystkich rząd wielkości [3, s. 117–118].

Zrozumienie zmniejszenia wysiłku przy zadaniach dysjunkcyjnych i koniunkcyjnych nie następuje z trudności. Ci, którzy uznali, że ich wysiłek nie ma wpływu na wynik grupy, zredukowali go do niezbędnego minimum. Ale jak zrozumieć tych, którzy wykonywali zadanie addytywne? Według R.A. Barona i J. Greenberga: „Kiedy ludzie wiedzą, iż ich wysiłek będzie połączony z wysiłkiem innych ludzi, zachodzi interesujące zjawisko – przestają pracować tak intensywnie, jak pracują jako jednostki. Zdają się mówić: «niech inni wezmą ich pracę», sami zaś jadą na jałowym biegu (free riding). Zgodnie z powiedzeniem, że »wiele rąk czyni pracę lżejszą«, grupa ludzi oczekuje, że będzie bardziej efektywna niż jednostka – przy mniejszym wysiłku. W rezultacie pięciu ludzi, grabiąc liście, wykona więcej pracy niż jeden człowiek, ale nie pięć razy więcej” [1, s. 281].

## Interpretacje

**R**ozumienie innych ludzi nie jest jednak tym samym, co wyjaśnianie. Nawet jeśli rozumienie zjawiska *social loafing* przez wspomnianych autorów jest trafne, to nadal pozostaje pytanie, dlaczego ludzie tak myślą i tak się zachowują.

Podjeżdżano, że istotnym czynnikiem wyjaśniającym może okazać się kultura społeczeństwa. *Social loafing* stwierdzono w badaniach amerykańskich, czyli w kulturze indywidualistycznej, w której praca grupowa jest ceniona mniej niż praca indywidualna. Badania przeprowadzone w latach 80. na Tajwanie i w Japonii, a więc w społeczeństwach o kulturze kolektywistycznej, nie potwierdziły jednak hipotezy o wpływie typu kultury na badane zjawisko. W badaniach tajwańskich i japońskich „lenistwo społeczne” nie było mniejsze niż w eksperymentach amerykańskich [3, s. 113].

Istnieją trzy hipotezy wyjaśniające zjawisko *social loafing*:

■ Społeczna teoria oddziaływania (*social impact theory*). W polskiej literaturze ta teoria występuje pod nazwą „hipoteza o rozproszonej odpowiedzialności” [3, s. 108]. Według tej teorii nacisk sił zewnętrznych w kierunku wykonania zadania, działający na grupę ludzi, jest dzielony równo między jej członków. Im większa jest grupa, tym mniejszy jest nacisk przypadający na pojedynczego członka. Odpowiedzialność za wykonanie pracy rozprasza się na tym więcej osób, im liczniejsza jest grupa. W rezultacie każdy członek w miarę wzrostu grupy coraz mniej czuje się odpowiedzialny za określone zachowanie i wzrasta *social loafing* [5, s. 3–34].

Hipotezę o rozproszeniu odpowiedzialności objaśnia się m. in. zjawisko tzw. znieczulicy społecznej, czyli np. obojętność ludzi znajdujących się na ulicy na los człowieka napadniętego przez bandytę. J.M. Darley i B. Latane twierdzą, że im większa liczba ludzi świadomych swojej wspólnej obecności dostrzeżga zagrożenie życia lub zdrowia dla jednej określonej osoby, tym mniejsza jest szansa na udzielenie pomocy zagrożonemu człowiekowi [4, s. 377–383]. Kiedy człowiek ma świadomość, że tylko on jeden jest świadkiem czyjegoś zagrożenia, wówczas odczuwa całą odpowiedzialność za udzielenie pomocy i szybciej decyduje się zareagować niż wówczas, gdy ma świadomość obecności wielu innych osób, z którymi „dzieli się” odpowiedzialnością. Znieczulica społeczna według tej teorii jest to po prostu zjawisko *social loafing*.

■ Hipoteza o dostosowaniu jednostki do spostrzeganych zachowań osób znajdujących się w takiej samej sytuacji. Konkurencyjną teorię zjawiska „lenistwa społecznego” wysunął J. Daszkowski. Jego zdaniem *social loafing* jest następstwem konformizmu grupowego – w sytuacji wymagającej od człowieka określonego zachowania się, jednostka najpierw obserwuje, jak zachowują się inni. Jeśli inni zachowują bierność, jednostka, dostosowując się do innych, także zachowuje się biernie [3, s. 110]. Daszkowski opiera się na badaniach Darleya i Latane, które wykazały, że te same warunki, które zmniejszają odpowiedzialność za cudzy los, obniżają także gotowość do działania we własnej obronie. Mówiąc inaczej, w obecności innych biernych ludzi jednostka ma skłonność do zachowania bierności nie tylko wówczas, gdy niebezpieczeństwo zagraża komuś innemu, ale także wówczas, gdy sama jest zagrożona [cyt. za 3, s. 109]. Mechanizm zaniechania działania przez jednostkę w sytuacji własnego zagrożenia Daszkowski tłumaczy następująco: „(...) takie zahamowanie inicjatywy ma miejsce przede wszystkim w sytuacjach niejasnych i nieoczekiwanych, przy czym obecność innych ludzi wydaje się pogłębiać dezorientację każdego z nich. W rezultacie następuje przesunięcie uwagi z wymagań sytuacji na zachowanie innych ludzi, którzy swym postępowaniem mogą dostarczać wskazówek co do właściwego trybu działań w niejasnej sytuacji, a biernie zachowanie zdeorientowanego człowieka w oczach

innego zdezorientowanego człowieka bywa traktowane jako informacja, że żadne działania nie są konieczne” [3, s. 109–110].

■ Teoria poczucia zbędności zaangażowania jednostki wobec pracy innych. Hipoteza J. Daszkowskiego mogłaby wyjaśniać, dlaczego jednostki powstrzymują się od działania wówczas, gdy dostrzegają bierność innych ludzi. Tymczasem *social loafing* zachodzi także wówczas, gdy jednostka dostrzega, że inni pracują, sama zaś, zamiast – zgodnie z hipotezą J. Daszkowskiego – naśladować innych, zmniejsza swój wysiłek.

W eksperymencie E. Weldona i E. Mustariego studenci wykonywali zadanie o charakterze poznawczo-oceniającym. Mieli oni dokonać, rzekomo na użytek swoich kolegów, oceny jakości zgłaszanych ofert pracy, biorąc pod uwagę różne aspekty pracy, takie jak: elastyczność godzin pracy, stosunki międzyludzkie itp. Studenci mieli możliwość wykonać swoje zadanie bardziej dokładnie (przez analizę różnych aspektów pracy) lub mniej dokładnie, wydając pośpieszne oceny. Niektórzy uczestnicy eksperymentu byli poinformowani, że wykonują swoją pracę indywidualnie, innym powiedziano, że ich oceny będą łączone z ocenami drugiej osoby, a jeszcze innym powiedziano, że ocena każdego z nich będzie łączona z ocenami 15 innych sędziów. Stopień dokładności wykonania pracy, odzwierciedlający wysiłek osoby badanej, zmierzono na skali od 0 do 4 punktów. W wyniku eksperymentu stwierdzono, że ci studenci, którzy byli przekonani, że pracę wykonują tylko oni sami, osiągnęli przeciętnie poziom wysiłku 3,91 punktu. Ci, którym powiedziano, że ich praca będzie łączona z pracą drugiej osoby, pracowali z nieco mniejszym wysiłkiem, osiągając 3,66 punktu. Natomiast ci, którzy wiedzieli, że jest jeszcze 15 innych oceniających, zredukowali swój wysiłek do 2,75 punktu [7, s. 330–351].

Badania Weldona i Mustariego są cenne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że dowodzą, iż *social loafing* zdarza się nie tylko przy pracy o charakterze fizycznym, np. przy naciąganiu liny, lecz także w pracy umysłowej. Po drugie dlatego, że te badania sugerują nową interpretację zjawiska „lenistwa społecznego”, a mianowicie: zredukowany wysiłek może być rezultatem przekonania człowieka, że jego wkład pracy jest niekonieczny i niezbyt ważny. Według tej interpretacji, *social loafing* nie wynika z chęci użycia innych do „jazdy na gapę”, lecz jest skutkiem postrzegania swojej pracy jako zbyt cennej, będącej dublowaniem pracy innych, jako straconego czasu [1, s. 282–283].

## Znaczenie praktyczne

**P**raktyczne znaczenie zjawiska *social loafing* w zarządzaniu jest oczywiste, szczególnie w tych licznych sytuacjach, gdzie praca jest wykonywana zespołowo, a wynik indywidualny nie jest identyfikowany. „Lenistwo społeczne” może

powodować zmniejszenie inicjatywy i wysiłku w pracy, niepełne wykorzystanie czasu pracy, niedokładność wykonywania zadań, obniżać poczucie odpowiedzialności za pracę – w sumie może powodować obniżenie efektywności pracy w grupie. Dotychczas zjawisko *social loafing* było stwierdzane w badaniach laboratoryjnych. Niewiele jest badań, na podstawie których można by było określić, czy i w jakim stopniu zjawisko to występuje w warunkach naturalnych, czy wyliczone wyżej zagrożenia faktycznie zachodzą w rzeczywistości.

Baron i Greenberg doradzają trzy sposoby przeciwdziałania zjawisku „lenistwa społecznego”:

■ Zidentyfikować wkład pracy każdego wykonawcy z osobna. W eksperymencie Williama zauważono, że pływacy na 100 m pływali wolniej w wyścigach grupowych niż w zawodach indywidualnych, ale tylko wówczas, gdy ich nazwiska i czas nie był notowany. Natomiast, gdy ogłaszano nazwiska i czas każdego zawodnika, pogorszenie wyników pływania w grupie zostało wyeliminowane [1, s. 283].

■ Uczynić pracę angażującą, wciągającą, ciekawą dla wykonawcy. Również eksperymentalnie dowiedziono, że osoby, które postrzegały swoją pracę jako ciekawą i ważną, nie ulegały zjawisku *social loafing* [2, s. 763–769].

■ Nagradzać jednostki za ich wkład do wyniku grupowego, a nie za ich wyniki indywidualne.

Baron i Greenberg uzasadniają to zalecenie następująco: „Zamiast zwykłego nagradzania pracowników za ich indywidualny wynik, nagradzać za ich wkład do grupowego efektu, na przykład przyznać bonus sprzedawcom terytorialnym, jeżeli wszyscy z powodzeniem osiągną cele sprzedaży. W wyniku takiego nagradzania ludzie mogą być bardziej wrażliwi na wyniki całej grupy. Jest to ważne, bowiem sukces organizacji bardziej zależy od wysiłku grupowego niż indywidualnego” [1, s. 284]. Wiązanie zarobków indywidualnych z sukcesami pozostałych współpracowników opiera się na znanej zasadzie: „ja nie zarobię, jeśli najpierw nie zarobią moi współpracownicy”, przy zastosowaniu której sukces indywidualny nie jest ani możliwy, ani opłacalny. Aby pracownik sam mógł zarobić, powinien pomóc innym osiągnąć sukces.

Nie jest jednak jasne, dlaczego omawiane zalecenie Barona i Greenberga miałoby przeciwdziałać zjawisku „lenistwa społecznego”, a w szczególności dlaczego ludzie, których nagrody indywidualne zależałyby od wyników całej grupy, mieliby intensyfikować własny wysiłek na rzecz wyniku grupowego. Przecież możliwa jest także inna kalkulacja. Jeśli grupa jest liczna, to indywidualny wkład pracy jest mało widoczny i może być odczuwany przez jednostkę jako zbędny, co, jak wcześniej wykazano, przyczynia się do zjawiska *social loafing*. Poza tym tego rodzaju organizacja pracy i warunki wynagradzania mogą sprzyjać postrzeganiu zadań bądź jako dysjunkcyjnych (gdzie wynik grupy zale-

ży od najlepszych pracowników), bądź jako koniunkcyjnych (gdzie wynik grupy zależy od najgorszych pracowników). Przy obu tych rodzajach zadań, co wcześniej wykazano, w *social loafing* angażują się wszyscy z wyjątkiem osoby najsprawniejszej (przy zadaniach dysjunkcyjnych) lub najmniej sprawnej (przy zadaniach koniunkcyjnych). Jeżeli tak się stanie, to nie widać powodów, by ci, którzy nie uznają się za najmniej lub za najbardziej sprawnych, nie spróbowali „jazdy na gapię”.

Przy obecnym stanie badań trudno rozstrzygnąć, która z tych kalkulacji jest bardziej prawdopodobna. W szczególności nie wiadomo, czy i jak „leniwo społeczne” zależy od różnorodnych uwarunkowań sytuacyjnych, społecznych i organizacyjnych, czy uleganie temu zjawisku jest zróżnicowane indywidualnie, środowiskowo; w jaki sposób na to zjawisko wpływają różne struktury i formy organizacji pracy i wynagrodzenia. Praktyczne znaczenie tego zjawiska wzrasta w miarę upowszechniania się grupowych form organizacji pracy.

Tadeusz Stalewski

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BARON A., GREENBERG J., *Behaviour in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, 1990.
- [2] BRICKNER M., HARKINS S., OSTROM T., *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, nr 51, s. 763-769.
- [3] DASZKOWSKI J., *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, 1988.
- [4] DARLEY J.M., LATANE B., *Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1968, nr 8, s. 377-383.
- [5] LATANE B., NIDA S., *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] PAULUS B. (red.), *Psychology of group influence*, 1990.
- [6] STEINER J.D., *Group process and productivity*, New York 1972.
- [7] WELDON E., MUSTARI E., *Felt dispensability in groups of coactors: The effects of shared responsibility and explicit anonymity and cognitive effort*, [w:] „Organizational Behaviour and Human Decision Processes” 1988, nr 41, s. 330-351.

*Lesław H. Haber*

## Management Zarys zarządzania małą firmą

Biblioteka Menedżera  
Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

Książka wyróżniona za wysokie walory dydaktyczne w II edycji konkursu na nagrodę naukową Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

Reprezentując – tak popularną w Europie Zachodniej, USA i w Japonii, orientację humanistyczną w zarządzaniu, autor w profesjonalny sposób przekazuje wiedzę i udziela wielu praktycznych wskazówek, jak ją wykorzystać w prywatnej przedsiębiorczości w ramach *small businessu*.

Prof. dr Klaus H. Frank  
Volkswagen Bildungsinstitut GmbH,  
Zwickau

Aktakcyjność i komunikatywność tej książki to jej najważniejsze atuty. Dzięki

nim czytelnik zaciekawia się omawianą problematyką i zostaje zachęcony do pogłębienia wiedzy z zakresu managementu.

Dr hab. Adam Szalkowski  
Akademia Ekonomiczna,  
Kraków

Lesław H. Haber jest profesorem zatrudnionym w Katedrze Socjologii, Psychologii Pracy i Organizacji Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jego zainteresowania

praktyczne i badawcze związane są z tematyką managementu. Zajmował się m.in. problematyką relacji interpersonalnych i prowadził badania nad wpływem rynku pracy na ruchliwość, fluktuację i stabilizację personelu firmy. Aktualnie analizuje zachowanie się firm w warunkach konkurencji. Jego dorobek badawczo-naukowy obejmuje około osiemdziesięciu pozycji, wśród których znajdują się książki, artykuły, ekspertyzy, raporty itp. Odbywał liczne staże i praktyki w kraju i za granicą, brał czynny udział w wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych. Współpracuje z Central Europe Trust Training z siedzibą w Londynie.