

Nieformalne życie firmy

Nieodłącznym, a jednocześnie niewymiernym elementem składowym każdej firmy jest jej kultura. Tworzy ją szereg czynników, m.in.: formalne i nieformalne zasady funkcjonowania pracowników w firmie, symbole i wystrój firmy, sposoby komunikowania się przełożonych z podwładnymi, język, jakim posługują się pracownicy, rodzaj ubioru, drogi realizacji założeń firmy, etc.

Nie wszystkie zasady rządzące funkcjonowaniem firmy określone są w sposób formalny w postaci np. spisanych regulaminów, kodeksów postępowania, wartości przewodnich itp. Istnieje pewna, ukryta sfera tworząca specyficzny klimat firmy, sprawiająca, iż ludzie czują się tam dobrze lub źle, pracują i zachowują się w określony sposób. Dlatego niezbędne staje się rozróżnienie formalnych i nieformalnych aspektów organizacji. Każdy pracownik wie z doświadczenia, iż to te drugie, dyktują większość realnych zachowań i stanowią "ukrytą siłę" oddziałującą na ludzi w firmie. Decydują one o specyficznym "klimacie" czy "duchu" organizacji, o tym, czy jest to miejsce, w którym czujemy się obco, czy "u siebie".

Nowy pracownik nie o wszystkich wartościach i normach panujących w firmie zostanie poinformowany od samego początku. Niektóre reguły obowiązują w firmie, chociaż nie mówi się o nich. Dlatego najlepszym wyjściem dla debiutanta jest uważna obserwacja, tego co dzieje się wokół i wyciąganie wniosków. Uważny obserwator dość łatwo zauważy:

- Jakie są relacje pracowników z szefem?
- Komu podlega się bezpośrednio i na kogo warto uważać?
- Jakie panują w grupie zwyczaje, kto jest nieformalnym przywódcą?
- Jak należy odnosić się do innych?
- Jak rodzaj stroju jest preferowany w pracy?
- Czy członków zespołu łączą też relacje towarzyskie poza pracą?

Nieformalne grupy pracowników powstają w każdej organizacji. Takie grupy mogą kształtować postawy, zachowania i wydajność pracowników. Pracownicy nawiązują nieformalne kontakty, aby tworzyć i popierać pewne normy i wartości – swoistą subkulturę w ramach większej kultury organizacyjnej. Te nieformalne grupy

są niewidoczne na schematach organizacyjnych i znajdują się poza kontrolą kadry kierowniczej, która często nie jest świadoma ich istnienia. Nieformalne grupy przekazują nowym pracownikom sposób percepcji kadry kierowniczej i innych aspektów organizacji. Takie grupy mogą pracować dla organizacji lub przeciwko niej – blokując działania na rzecz strategii firmy czy przeciwstawiając się normom produktywności i celom organizacyjnym.

Grupy nieformalne na ogół przyciągają i zatrzymują ludzi o podobnych właściwościach indywidualnych czy podobnym sposobie emocjonalnego reagowania. W każdej grupie (także pracowniczej) może funkcjonować ktoś, kogo nazwać można nieformalnym przywódcą. Jest to lider grupy, który czerpie siłę swojego wpływu z osobistego autorytetu, będącego efektem przewagi, jaką ma nad pozostałymi członkami grupy, wykazywanej w realizacji wartości uznawanych w tej grupie za ważne. Przywództwo nieformalne zależy od sytuacji i rodzaju grupy oraz cech osobowości, jakie przywódca „wnosi” do sytuacji. Uwarunkowania te mogą sprawić, że w zależności od sytuacji funkcje tę będą pełnił różne osoby.

Nieformalny może być także sposób komunikacji w firmie.

Trudno jest pracować w organizacji nie doceniając istotnej roli nieformalnych kanałów przepływu informacji i rozpowszechnianych tą drogą plotek, pogłosek, insynuacji.

Generalnie wyróżnia się dwa typy plotkowania: obmawianie (ang. gossip) i szerzenie pogłosek (ang. rumor).

Plotkowanie, czyli szerzenie plotek, jest aktywnością przyjemną samą w sobie (paplanie, ang. small talk). Gadamy dla samego gadania i oceniamy zachowanie nieobecnych osób. Plotki zazwyczaj są oparte na faktach, a przynajmniej, gdy plotkujemy czynimy wiele, by uwiarygodnić przekazywaną informację (np. widziałem na własne oczy..., słyszałem od...). Dbamy o to, ponieważ szerzenie [informacji], które nie znajdują swojego potwierdzenia w faktach powoduje utratę statusu wiarygodnego rozmówcy. Poza tym stosujemy wiele strategii zabezpieczających nas przed wizerunkiem plotkarza, zanim przejdziemy do oceny osoby trzeciej (np. Wiesz, że nie lubię plotkować, ale...). Plotkowanie jest bardzo powszechne, mimo, że generalnie uznajemy je za [aktywność] naganną i wykraczającą poza dobry smak.

Pogłoska jest niezweryfikowaną informacją dotyczącą czegoś istotnego dla danej

grupy. Plotka dotyczy zazwyczaj spraw błahych, nieważnych. Pogłoska jest natomiast komunikatem silnym jak news, lecz w odróżnieniu od wiadomości nie ma poparcia w dowodach. Nie oznacza to, że wszystkie przekazy medialne rzeczywiście są informacjami. Jak wiadomo większość z nich nie zostaje dostatecznie uwiarygodniona, a istotnie wpływa na życie publiczne. Co ciekawe, pogłoska podawana przez jedno media jest natychmiast przechwytywana przez inne i przekazywana jako super-wiarygodny komunikat, np. Jak podała stacja NBC... No, a jeśli mówią o czymś i w telewizji i w radiu... to chyba musi być prawda.

Pogłoski mogą bazować na myśleniu życzeniowym i dodawać otuchy w trudnych chwilach (ang. wish rumors). Na przykład, w czasach wojny taką rolę pełniły pogłoski o rychłej odsieczy, znaczącym osłabieniu wroga, czy zamachu na zniechęconego oprawcę. Najczęściej jednak pogłoski kojarzą się z przekazami wywołującymi niepokój. Przyjmują formę oszczerstw, pomówień, czy insynuacji.

O znaczeniu pogłosek dla funkcjonowania firmy wiadomo o wiele więcej. *Pogłoska obniża morale pracowników i negatywnie wpływa na produktywność.* Jest to szczególnie wyraźne wtedy, gdy pogłoski dotyczą kadry kierowniczej, ich nieczystych interesów, przedmiotowego traktowania pracowników, wykorzystywania pozycji dla osobistych korzyści itd.

Pogłoska wpływa na podejmowanie decyzji. Menedżerowie, którzy wykorzystują nieformalny kanał przekazywania informacji mogą testować reakcję na domniemane zmiany w polityce kadrowej lub kulturze organizacyjnej. Tego typu praktyki wydają się być częstsze niż się wydaje, choć bardziej powszechny jest inny mechanizm – pogłoski o domniemanych zmianach trafiają do pracowników, co spotyka się z brakiem reakcji ze strony kadry kierowniczej. Jest tak najczęściej w dużych organizacjach, korporacjach, w których relacje przełożonych i podwładnych są często zaburzone, a brak stosownych działań tłumaczy się specyfiką korporacji.

Pogłoska sprzyja budowaniu więzi. Wspólna rozmowa i przekazywanie pogłosek może budować wrażenie więzi, poprzez tworzenie czegoś na kształt wspólnoty pomagającej radzić sobie z lękiem. Jest to szczególnie wyraźne w sytuacji, gdy sytuacja pracowników jest niepewna i potrzebują dodawać sobie otuchy, tak jak w trakcie wojny. Należy pamiętać, że budowanie więzi może być tu iluzoryczne. Najczęściej bazuje na dychotomii my–oni, czyli jest oparte na gromadzeniu się razem przeciw domniemanemu wrogowi, winowajcy etc.

Pogłoska jest narzędziem mobbingu. Pogłoska może być narzędziem walki i służyć tyranizowaniu pracowników. W ten sposób staje się instrumentem źle pojętej polityki zarządzania personelem. Pogłoska pomaga eliminować niewygodne osoby, które, jak to wykazują badania nad mobbingiem, najczęściej przychodzą do pracy pracować, stają się gwiazdami socjometrycznymi i są godnymi zaufania fachowcami etc. Pogłoska po prostu boli. Każdy, kto stał się ofiarą pogłoski wie jak smakuje bezsilność związana z próbą jej prostowania.

Różne są sposoby wykorzystania nieformalnych elementów pracy dla tworzenia pozytywnej atmosfery. Osoby zarządzające ludźmi korzystają często z takich form nieformalnego oddziaływania jak:

- Celebrowanie świąt – polega ono na okazywaniu przez firmę zadowolenia z powodu pewnych osiągnięć i realizowane jest głównie poprzez organizację spotkań okolicznościowych. Mogą one mieć charakter oficjalny, jak i luźny, mogą trwać cały dzień albo kilka minut.
- Imprezy integracyjne – w nieformalnych rozmowach, miłej atmosferze, z daleka od miejsca pracy łatwiej pokonać bariery, zapomnieć o porozumieniach i problemach.
- Imprezy rodzinne – w wielu firmach organizuje się co jakiś czas imprezy, na które zaprasza się także rodziny pracowników.
- Szkolenia, treningi – chociaż podstawowym celem szkoleń jest zdobycie przez pracowników określonych umiejętności, to jednak warto też znaleźć czas na przekazywanie informacji o firmie, jej polityce oraz wyznawanych wartościach. Szkolenia, szczególnie te wyjazdowe, ułatwiają nawiązywanie kontaktów, burzą bariery i zahamowania, zwiększają nie tylko wydajność, ale także zaangażowanie pracowników.
- Udogadnianie wspomagające opiekę nad dziećmi.
- Dbłość o kondycję fizyczną swoich pracowników, np. wykupywanie dla pracowników karnetów na basen, korty czy salę gimnastyczną. Konsekwencją tych działań może być np. organizowanie zawodów portowych, bądź udział w rozgrywkach międzyfirmowych.

Elementy te stanowią z jednej strony pozafinansowe źródło motywacji dla pracowników a z drugiej nieformalny aspekt funkcjonowania firmy.

Grupy nieformalne dają pracownikom poczucie przynależności społecznej, poprawiając ich motywację. Często grupy nieformalne ułatwiają swoim członkom rozwiązywanie problemów prywatnych, są niezwykle trwałe i istotnie wpływają na atmosferę pracy, na kształtowanie się stosunku pracowników do pracy, zadowolenie i wydajność. Na ich bazie powstają więzi koleżeństwa, sympatii, wspólnych zainteresowań i interesów. Skracają kanały komunikacji. Mają jednak także swoją drugą stronę – mogą prowadzić do spadku wydajności, do zawiązywania się grup dbających o swoje interesy, a nawet klik i szajek przestępczych. Taką konsekwencją mogą być także tzw. biurowe romanse, które są coraz częściej spotykanym zjawiskiem w miejscach pracy, ale to temat na zupełnie inną historię...

Opracowanie: Mariusz Kubat

Bibliografia:

1. Adams K., Galanes G.J., *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
2. Karney J. E., *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007
3. Kwiatkowski S. M., Bogaj A., Baraniak B., *Pedagogika pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
4. Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
5. <http://kadry.nf.pl/Artykul/7095/Nieformalny-kanal-przeplywu-informacji-o-plotkowaniu-i-szerzeniu-poglosek/kierowanie-plotka-psychologia/>