



Jak zorganizować zespół badawczy, który promuje wybitne jednostki?

Gwiazdami nazywamy pracowników, którzy istotnie wyróżniają się na tle swoich kolegów. Tych, którzy przewyższają ich talentami, zaangażowaniem lub wiedzą. Wydaje się, że każdy chciałby być wyróżniającym się pracownikiem, być szanowanym i podziwianym przez kolegów. Nade wszystko być docenianym finansowo przez kierownictwo firmy. Czy na pewno bycie najlepszym wiąże się z byciem szanowanym i podziwianym? A może zaangażowanie i efektywność doprowadzi do tego, że nasi współpracownicy zaczyną nas nienawidzić? Być może kierownictwo będzie widziało w nas osoby, którymi trudno zarządzać? Gwiazda może być nawet zagrożeniem dla stabilnego zarządzania zespołem. Efektywny pracownik może niechcący, przez swą dynamikę i zaangażowanie, pokazywać jak mało życiowe i ociężałe jest myślenie szefa.

Nowe badania pokazały, że swoista kara społeczna za bycie najlepszym częściej występuje w miejscu pracy, gdzie promuje się współpracę. Większość firm podczas rekrutacji preferuje kandydatów wykazujących się skłonnościami do współpracy zespołowej. Chociaż jest to skrzętnie ukrywane, kierownictwo niektórych firm dla świętego spokoju unika zatrudniania osób wybitnych, cechujących się zaangażowaniem oraz wyjątkowymi umiejętnościami. Czy warto więc być gwiazdą?

Kim jest gwiazda?

Na początku spróbujmy ustalić, jakie cechy posiadają osoby, które zaliczyć można do gwiazd. Gwiazdy to zwykle pracownicy, którzy posiadają wielką inicjatywę. Uważają pracę za coś więcej niż tylko pracę. Każda inicjatywa i nowe wyzwanie jest dla nich okazją do rozwoju ich własnych umiejętności. Z potrzeby samorozwoju chętnie pomagają też innym. Osoby, dla których praca jest przyjemnością, są towarzyskie i szczerze w relacjach. To, co ich napędza to chęć poznania i mierzenia się z trudnościami. Potrzebują szerokiej akceptacji i dla niej są w stanie podejmować ryzykowne inicjatywy. W rozwiązywaniu problemów wychodzą poza granice przeciętnego myślenia. Dzięki wysokiej samoocenie i pewności siebie zwykle łatwo przyznają się do swoich błędów.

Bycie gwiazdą przede wszystkim wynika z osobistych cech charakteru. Większość takich osób nie zważa na koszty społeczne i nie hamuje swojej wielkiej inicjatywy i zaangażowania. Niestety kara za bycie najlepszym może znacznie zniekształcić i osłabić entuzjazm oraz chęć do samorozwoju. W literaturze psychologicznej istnieje pojęcie „gasnącej gwiazdy”. Osoby określane tym mianem nie cieszą się już z rezultatów swojej pracy, lecz często widzą w nich źródło problemów. Po trudnych doświadczeniach, osoby te przestają współpracować z zespołem, wybierając samotną pracę. „Gasnące gwiazdy” niechętnie przyznają się do błędów, często za wszelką cenę starając się je ukrywać. Bywają nieefektywni, niepotrzebnie koncentrując się na szczegółach.

Dlaczego gwiazdy zasługują na karę społeczną?

Pracownicy zwykle nie lubią kolegi, który podnosi poprzeczkę powodując wzrost oczekiwań kierownictwa. Z tej perspektywy

osoby takie mogą wydawać się groźne dla zespołu. Klasycznym przykładem jest znane z teorii zarządzania zjawisko pracowników fabryk karzących kolegów za zbyt szybką pracę.

Psychologia wskazuje, że kiedy porównujemy siebie do ludzi, którzy są od nas lepsi w określonym obszarze, najczęściej odczuwamy zazdrość, dyskomfort lub nawet strach. Niestety te niekontrolowane emocje wpłyną na nasze decyzje i zachowanie wobec tych osób.

Zjawisko prześladowania wybitnych jednostek przez jednostki przeciętne zostało udokumentowane w sporej liczbie badań psychologicznych. Jednym z nich były obserwacje prowadzone pod kierunkiem Elizabeth Campbell z Uniwersytetu w Minnesocie¹. Przedmiotem badań było 350 stylistów pracujących w 105 tajwańskich salonach. Zgodnie z hipotezą eksperyment pokazał, że pracownicy salonów wykazywali skłonności do prześladowań i niszczenia reputacji osób osiągających najlepsze wyniki w pracy. Jednocześnie przeciętni stylisty byli tolerancyjni w stosunku do pracowników osiągających słabe wyniki. Ponadto im bardziej zespół był nastawiony na współpracę, tym gorzej koledzy z pracy traktowali osoby osiągające lepsze wyniki.

Jak współpracować z gwiazdami?

Dotychczas przedstawiliśmy cechy charakterystyczne gwiazd oraz próbę wyjaśnienia, dlaczego osoby te nie cieszą się szacunkiem swoich kolegów lub rzadziej – powodują niepewność wśród swoich kierowników.

Z drugiej strony nie ma wątpliwości, że osoby te mogą być siłą motoryczną rozwoju firm. Swoim zaangażowaniem mogą przynieść wielki sukces sobie i innym. Czy warto ich skreślać i eliminować ze środowiska? Jak poradzić sobie z tym dylematem?

Ciekawy kierunek pokazał eksperyment przeprowadzony na 284 pracownikach pracujących w środowisku on-line². Pracownicy przydzielani byli do losowych zespołów pracujących on-line,

¹ Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845–866. <https://doi.org/10.1037/apl0000183>

² Marek Vranka, Marek Hudík, Nikola Frollová, Štěpán Bahník, Markéta Sýkorová, Petr Houdek. Honesty of online workers: A field experiment shows no evidence of self-selection of cheaters to a cheating-enabling work environment, *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Volume 94, November 2021, 101730

zespoły dzieliły się na bardziej kooperatywne lub bardziej konkurencyjne. Zespoły wykonywały rozmaite zadania, które zmuszały ich członków do nieszablonowego, analitycznego myślenia. W każdym zespole jednym z członków był algorytm sztucznej inteligencji. Pozostali uczestnicy eksperymentu o tym nie wiedzieli. Ten robotyczny członek zespołu znacznie przewyższał poziomem efektywności analitycznej pozostałych „ludzkich” członków.

Wyniki pokazały, że gwiazdy wywoływały różne reakcje u swoich współpracowników. Zależało to od tego, czy członkowie zespołów rywalizowali o zasoby czy współpracowali o zdobycie zasobów. Wybór stopnia rywalizacji oraz współpracy był modelowany przez zadania wyznaczane zespołom przez twórców eksperymentu. Twórcy eksperymentu mieli również możliwość ustawiania poziomu inteligencji maszyny.

Jeśli zasoby były ograniczone, członkowie zespołu czuli się zagrożeni konkurencją wysoko wydajnego pracownika. Sposób traktowania przez ludzi wybitnego członka zespołu był tym gorszy, im bardziej był on lepszy od pozostałych członków. Ludzie starali się osłabić działania gwiazd, tworząc między sobą rodzaj sojuszy, które miały wyrównywać szanse.

Jeśli zdobycie zasobów zależało od współpracy, członkowie wspólnie czerpali korzyści z pracy gwiazdy, a tym samym wspierali społecznie osobę osiągającą wysokie wyniki. Badacze zauważyli, że gwiazdy nie były atakowane i prześladowane, jeżeli ich efektywność leżała w interesie wszystkich członków zespołu.

Konkluzja

Wyniki te nie powinny nas dziwić. Wyobraźmy sobie grupę łowców z okresu neolitu. Od sukcesu polowania zależało wtedy prawdopodobieństwo przetrwania całej grupy. Czy w takiej sytuacji jeden wybitny tropiciel i celny łucznik byłby prześladowany przez pozostałych członków zespołu? Pamiętamy, jakim szacunkiem obdarzane były asy lotnictwa podczas bitwy o Anglię i jak ważną rolę w zmaganiach wojennych odgrywali wybitni naukowcy.

Prowadzi to do wniosku, że kluczowym czynnikiem wspierającym lub wykluczającym jednostki wybitne w zespole jest wspólne dla wszystkich znaczenie ich pracy. Kierownictwo powinno wykozystać zaangażowanie i talent wybitnej jednostki, aby każdy członek zespołu odnosił korzyści posiadania takiej osoby w zespole.

Gwiazdy, budujące nowe poziomy wydajności i przewagi konkurencyjnej, są cenne dla organizacji. Dlatego kierownicy, którzy nimi zarządzają, powinni zachować wrażliwość, obserwując oznaki niezadowolenia, izolacji i stopniowej utraty zaangażowania. Przede wszystkim muszą oni tak zorganizować środowisko pracy, aby wspierało ono tych ludzi oraz zapewniało korzyści i bezpieczeństwo pozostałym członkom zespołu.

Wojciech Moszczyński – absolwent metod ilościowych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, specjalista z zakresu ekonometrii, data science oraz rachunkowości zarządczej. Specjalizuje się w optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Prowadzi badania w obszarze rozwoju i zastosowania sztucznej inteligencji. Od lat zaangażowany w popularyzację ekonometrii oraz data science w środowiskach biznesowych.



www.moguntia.pl

MOGUNTIA FOOD GROUP
Flavoursome solutions since 1993

Indasia, Heister, have4you, Nature's Choice

LEKKI dymek

EFEKT TRADYCYJNEGO WĘDZENIA

NEW SMOOX®

skrócenie czasu obróbki termicznej o 1-1,5 h

NATURALNY DYM W PEŁNIE DO ATOMIZACJI LUB ZANURZANIA