

## ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE A WSPÓLPRACA W ZESPOLE – UJĘCIE TEORETYCZNE

Dorota GREGO-PLANER

Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń; [dgp@econ.umk.pl](mailto:dgp@econ.umk.pl)

**Streszczenie:** Artykuł porusza zagadnienie organizacyjnych zachowań obywatelskich, rozumianych jako zachowania dobrowolnie podejmowane przez pracownika, nie stanowiące zakresu jego formalnych obowiązków, a które sprzyjają efektywności organizacji. Do OCB zalicza się siedem kategorii zachowań: pomaganie innym, wytrwałość, lojalność organizacyjną, organizacyjne podporządkowanie, indywidualną inicjatywę, samorozwój i cnotę obywatelską. Celem artykułu jest scharakteryzowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz wskazanie możliwych korzyści z przejawiania tych zachowań dla współpracy w zespole.

**Słowa kluczowe:** organizacyjne zachowania obywatelskie, kategorie OCB, zespół, współpraca w zespole.

## ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND COLLABORATION IN WORKING TEAM – THEORETICAL VIEW

**Abstract:** The article discusses the issue of organizational citizenship behaviors, understood as behaviors voluntarily undertaken by an employee, not constituting the scope of his formal duties and fostering the effectiveness of the organization. There are seven main categories of OCBs: helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, self-development and civic virtue. The aim of the article is to characterize organizational citizenship behaviors and to indicate the possible benefits of these behaviors for team cooperation.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior (OCB), categories of OCB, team, employees collaboration in working teams.

## 1. Wprowadzanie

Współczesna organizacja to taka, w której następuje niezwykle szybki przepływ informacji, to organizacja ucząca się, oparta na wiedzy, otwarta na otoczenie, gotowa na ciągłe zmiany, w której zespoły zadaniowe stają się podstawowym elementem jej struktury. Nigdy wcześniej biznes nie opierał się w tak znacznym stopniu na pracy zespołowej. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że coraz bardziej widoczna jest zależność efektywności organizacji od efektywności zespołów.

J.R. Katzenbach i P.J. Smith (1993, s. 55) skupiając się na zasadach funkcjonowania zespołu traktują go jako „małą grupę ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu”. Wydaje się być zatem słuszne zwrócenie uwagi na fakt, że w obecnej dobie już nie tylko formalne wykształcenie i nabyte umiejętności zatrudnionej kadry będą wystarczające. Większego znaczenia zwłaszcza przy wspólnej realizacji celów, jakie mają do zrealizowania zespoły nabierają pewne postawy i zachowania poszczególnych jego członków. Przedmiotem zainteresowań w prezentowanym artykule jest jedna z kategorii zachowań, którą określa się mianem organizacyjnych zachowań obywatelskich (organizational citizenship behavior, OCB). Termin ten zapoczątkowany w latach osiemdziesiątych XX wieku oznacza takie zachowania pracowników, które nie są formalnie wymagane, ale sprzyjają lepszemu funkcjonowaniu organizacji. Pracownik czujący się „obywatelem” swojej organizacji, podobnie jak obywatel państwa, dobrowolnie podejmuje działania, które przynoszą korzyści nie tylko współpracownikom, ale także organizacji jako całości. Istotą wszystkich tych zachowań jest to, że podejmująca je osoba nie oczekuje za to własnych korzyści.

Niniejsza publikacja ma charakter teoretyczny. Jej celem jest scharakteryzowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz wskazanie możliwych korzyści z przejawiania tych zachowań dla współpracy w zespole.

## 2. Obywatelskie zachowania organizacyjne (OCB) w świetle teorii

Pojęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich pomimo szerokiego rozpowszechnienia w literaturze zagranicznej, nie jest jednoznacznie definiowane. Z pewnością jednak za prekursora tej tematyki należy uznać D. W. Organa, który OCB definiuje jako „indywidualne zachowania, które są dobrowolne, nie uznawane w sposób bezpośredni i jednoznaczny przez formalny system nagród, a które łącznie sprzyjają efektywnemu funkcjonowaniu organizacji” (Organ, 1988, p. 4). Podobny stosunek wyraża S. P. Robbins, który twierdzi, że OCB to takie

zachowania kadry, które nie są częścią ich obowiązkowej, wymaganej pracy, jednakże wspierają efektywne funkcjonowanie organizacji (Robbins, 2001). Podsakoff i in. definiują organizacyjne zachowania obywatelskie jako zachowania, które nie występują w formalnym i dostępnym opisie stanowiska pracy, jednak ułatwiają wykonywanie zadań w organizacji (Podsakoff i in., 2000).

Bez względu na przywoływane definicje OCB to z pewnością zachowania posiadające pewne cechy:

- nie wynikają z formalnego opisu stanowiska pracy,
- nie podlegają w sposób bezpośredni systemowi wynagradzania i oceny,
- podejmowane są dobrowolnie, z inicjatywy pracownika,
- ich efektem jest dostarczanie korzyści organizacji między innymi poprzez wzrost jej efektywności.

Jak słusznie zaznacza A. Glińska-Neweś organizacyjne zachowania obywatelskie mają wielowymiarowy charakter. Owa wielowymiarowość zdaniem wspomnianej wyżej autorki odnosi się zarówno do źródeł, jak też do przejawów OCB (Glińska-Neweś, 2017). „Obywatel organizacji” czuje wewnętrzną motywację do wspierania rozwoju organizacji i wszystkich jej członków (Nezakati i in., 2010). Właśnie dlatego podejmuje różnorodne działania, polegające chociażby na pomaganiu współpracownikom, gdy sobie z czymś nie radzą, na pozytywnym prezentowaniu organizacji osobom z zewnątrz czy też na faktycznym zainteresowaniu sprawami organizacji jako całości.

Na czym zatem de facto polega obywatelskość w zachowaniach członków organizacji? Początkowo badacze różnorodne aktywności w zakresie OCB opisywali dwoma czynnikami: altruizmem i służeniem zasadom. Altruizm określał zachowania, których celem była pomoc innym współpracownikom, natomiast drugi czynnik wiązał się z podtrzymywaniem reguł i norm służących kooperacji oraz wspieraniem „ducha” zespołu. Z czasem liczni znawcy tematu zaczęli dołączać kolejne grupy dobrowolnych zachowań wykraczających poza formalne obowiązki, a jednocześnie mających wpływ na efektywność organizacji. (Turek, Czaplinska, 2014). Tym sposobem w literaturze przedmiotu można napotkać listę około 40 zachowań obywatelskich (LePine, Eraz, Johnson, 2002). Jednakże idąc za autorem koncepcji OCB D.W. Organem oraz jego współpracownikami wyróżnia się siedem głównych kategorii zachowań obywatelskich (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006):

- Pomaganie innym (helping) – spontaniczne zachowania, polegające na udzielaniu pomocy współpracownikom (np. altruizm, pomoc nowym pracownikom w adaptacji, wspieranie i dodawanie odwagi innym, pomoc w rozwiązywaniu trudnych zadań, pomoc współpracownikom w przypadku przeciążenia pracą czy też po powrocie do pracy po dłuższej nieobecności, promowanie współpracy).
- Wytrwałość (sportsmanship) – rdzenie sobie z niedogodnościami i trudnościami w organizacji bez zbędnego narzekania, ale to również pozytywna postawa wobec innych, zachowania nastawione na współpracę

- Lojalność organizacyjna (organizational loyalty) – to przede wszystkim dbanie o dobry wizerunek organizacji na zewnątrz i pozytywne reprezentowanie firmy w różnych społecznościach i okolicznościach.
- Organizacyjne podporządkowanie (organizational compliance) – to akceptacja i respektowanie polityki, norm, wartości organizacji oraz nieformalnych zasad w niej panujących (np. punktualność, przestrzeganie terminów, samodyscyplina, darzenie szacunkiem autorytetów uznanych w organizacji).
- Indywidualna inicjatywa (individual initiative) – to angażowanie pracownika w zadania zawodowe dalece poza wymagany poziom (np. dzielenie się pomysłami, dawanie konstruktywnych uwag, dzielenie się wiedzą, kreatywność, branie na siebie dodatkowych obowiązków).
- Rozwijanie siebie (self-development) – to dobrowolne zwiększanie wiedzy, podnoszenie swoich umiejętności, nabywanie i rozwijanie kompetencji (np. udział w szkoleniach, zdobywanie nowej wiedzy, która może zwiększyć wkład w organizację i polepszyć jej funkcjonowanie).
- Cnoty obywatelskie (civic virtue) – to działania polegające na ogólnym zainteresowaniu sprawami organizacji jako całości, poczucie odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji (np. uczestnictwo w zebraniach, analiza bieżących spraw organizacyjnych itp.)

Zjawisko występowania organizacyjnych zachowań obywatelskich można analizować w dwóch wymiarach częstotliwości i natężenia. Częstotliwość związana jest z tym, jak wielu pracowników i jak często przejawia zachowania obywatelskie, natomiast natężenie rozpatruje się poprzez wymiar jakościowy, czyli stopień zaangażowania pracowników w OCB oraz rodzaj zachowań (Miroński, Czaplinska 2010). Literatura przedmiotu podaje różne czynniki, jak też ich grupy, mogące mieć wpływ na występowanie OCB w organizacji. Spector i Che podzielili czynniki na sześć grup: *postawa* (np. zaangażowanie, poziom satysfakcji z pracy), *emocje negatywne i pozytywne* doświadczane w związku z pracą, *osobowość* np. sumienność, tzw. *stresory* np. konflikty i ich rola, *relacje pracowników z przełożonym* oraz *percepcja procedur* (Spector, Che, 2014). Inni autorzy wskazują na np. zachowania przywódcze, lojalność wobec lidera, kulturę organizacyjną, relacje w organizacji czy na sprawiedliwość organizacyjną (Moorman 1991; Graham 1991; Eisenberger, Hutchison Sowa 1988). Zatem na przejawianie organizacyjnych zachowań obywatelskich wpływ będą miały zarówno czynniki organizacyjne, jak też przywódcze i te związane z samymi pracownikami.

### 3. Obywatelskie zachowania organizacyjne a współpraca w zespole

Jak pisze Sundstrom zespoły pracownicze budują organizacje wysokiego zaangażowania, pomagają jej i jej produktom ewoluować w konkurencyjnym otoczeniu poprzez odpowiednie

wykorzystanie talentów, idei oraz energii pracowników. Efektywne zespoły promują kreatywność, innowacje i nadzwyczajne wyniki (Sundstrom et al., 1999). Nie podważa się obecnie korzyści, jakie praca zespołowa przynosi organizacji. Jednakże samo istnienie zespołu nie wystarczy. Kluczowe jest to, co zespół ma osiągnąć poprzez realizację swoich celów. Efektywność zespołu uzależniona jest od jego struktury, wielkości, zasad pracy, określenia zadań czy też odpowiedzialności. Efektywności nie można jednak odnieść wyłącznie do wyników zespołu, ale także do sposobów ich osiągnięcia, gdzie dodatkowo pojawia się motywacja oraz satysfakcja z pracy, a one w większym stopniu nawiązują do postaw oraz zachowań członków zespołu. Zdolność pracy zespołu maleje, gdy jego członkowie doświadczają frustracji, nie odczuwają satysfakcji lub też rozwijają relacje niesprzyjające przyszłej kooperacji. (Pyszka 2015). Nie można przecież uznać, że efektywny jest zespół, który prawidłowo wykonał zadanie, ale wypalił się tak, że nie jest zdolny do realizacji kolejnych zadań w przyszłości. [Sundstrom, Altman, 1989, s. 177]. Według J. Walas-Trębacz efektywny zespół to zespół „zintegrowany”, w którym związani ze sobą członkowie odczuwają satysfakcję ze wspólnie wykonywanej pracy (Walas-Trębacz, 2002).

R. B. McAfee i P.J. Champagne (1987, s. 270) zespołem określają „grupę ludzi, którzy muszą polegać na kooperacji i współpracy, jeśli każdy z członków chce osiągnąć swoje cele i sukces”. Do szczególnych cech zespołu wspomniani autorzy zaliczają dostępność informacji dla wszystkich członków grupy, koordynację działań między członkami, wykorzystanie specjalistycznych umiejętności i zdolności członków w realizacji zadań i grupy oraz współpracę i wzajemną pomoc członków grupy. Aby zespół odznaczał się tymi niematerialnymi atrybutami niezwykle ważne stają się postawy i zachowania jego członków. Poniżej zaprezentowano siedem kategorii obywatelskich zachowań organizacyjnych z uwzględnieniem ich wpływu na współpracę w zespole.

### 3.1. Pomaganie innym

Pierwsza kategoria obywatelskich zachowań organizacyjnych to zachowania pomocne. Ta dobrowolna pomoc współpracownikom kryje w sobie pojęcia altruizmu, pojednywania, kibicowania, uprzejmości, pomocy wzajemnej, OCB-I, pomocy współpracownikom, pomocy i współpracy z innymi oraz facylitacji interpersonalnej (Podsakoff i in. 2000). Bardzo przejrzysto wszystkie te pojęcia charakteryzuje i tłumaczy E. Chwalibóg wskazując, że (Chwalibóg, 2013, s. 21):

- altruizm to skierowana do innego pracownika pomoc w radzeniu sobie z konkretnym problemem zawodowym, np. wsparcie przy nadrabianiu zaległości, w realizacji trudnego zadania itp.,
- pojednywanie, czyli zachowania, które pomagają rozstrzygać konflikty lub też im po prostu zapobiegać,
- kibicowanie to przede wszystkim przejawy wsparcia, zachęty, jak też podejmowania wyzwań przez współpracowników,

- uprzejmość to wszystkie zachowania mające na celu zapobieganie potencjalnym problemom,
- pomoc wzajemna to najprościej okazywanie pomocy członkom organizacji wtedy, kiedy jest im ona potrzebna,
- OCB-I to zachowania charakteryzujące się tym, że przynoszą natychmiastową korzyść konkretnej osobie np. pomoc w obowiązkach po długotrwałej nieobecności (pośrednio również są korzystne dla całej organizacji),
- pomoc współpracownikom to pojęcie zawierające w sobie każdą dobrowolną formę pomocy, dzięki której jednostka zapewnia wsparcie przy realizacji celów czy zadań (np. odpowiedni podział zasobów, wsparcie kolegów najbardziej obciążonych pracą itp.),
- pomoc i współpraca z innymi – to głównie pomoc i asystowanie współpracownikom, ale także klientom organizacji
- facylitacja interpersonalna to pojęcie, na które składają się zachowania zorientowane na innego współpracownika. Dzięki tego rodzaju zachowaniom organizacja łatwiej osiąga swoje cele. Facylitacja interpersonalna to nie tylko altruizm, ale także zachowania związane z promowaniem i pogłębianiem współpracy, z likwidowaniem barier, z podnoszeniem morale pracowników.

Bez względu na zakres pojęć wyżej wymienionych kategoria zachowań pomocnych bezpośrednio związana jest ze współpracownikami. Zachowania te mają bez wątpienia olbrzymi wpływ na współpracę w zespole pracowniczym. Pomoc w sytuacji nadmiernego obciążenia pracą jednego z członków zespołu może być nieoceniona. Poczucie niesprawiedliwości, które w przypadku nadmiaru obowiązków odczuwa jeden z członków zespołu może wpłynąć nie tylko na nieefektywną pracę, ale także na samą atmosferę w zespole. Kolejna dobrowolna pomoc polegająca chociażby na bieżącej korekcie błędów, które popełnił jeden z członków zespołu prowadzi do podniesienia efektywności zadania całej grupy. Członek zespołu, który wykazuje się postawą obywatelską tej kategorii może być również wsparciem dla osób, które dopiero do tego zespołu dołączyły. Dotyczy to głównie nowych pracowników lub osób powracających po dłuższej nieobecności. Nowi członkowie zespołu bardzo często narażeni są na stres związany z podjęciem pracy. Często nie mogą poradzić sobie z nowymi zadaniami, a jeżeli dotyczy to pracy zespołowej stają się one „ofiarami” niektórych współpracowników, którzy obwiniają ich o nieefektywną realizację celów zespołowych. W takim momencie bezinteresowne wsparcie któregoś z członków zespołu wydaje się być „na wagę złota”. Przejaw tej kategorii zachowań u członka zespołu to także chęć dobrowolnego dzielenia się informacją lub wiedzą, która może odegrać kluczową rolę w wykonaniu zwłaszcza trudnego zadania. Zachowania pomocne to także zapobieganie lub też ograniczenie konfliktów, na które szczególnie narażone są zespoły pracownicze. Z pewnością zdecydowana większość zachowań pomocnych to korzyść dla zespołu. Przejawianie przez jednego członka zespołu tego rodzaju zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u innych członków. Pojawia się w tym

miejscu mechanizm modelowania i identyfikacji pracowników z zespołem, co może być niezwykle istotne z perspektywy współpracy w zespole.

### 3.2. Wytrwałość

Kolejna kategoria zachowań obywatelskich to wytrwałość, tłumaczona też bezpośrednio jako zachowanie sportowe. To przede wszystkim nastawienie na współpracę oraz gotowość do tolerowania pojawiających się niedogodności bez zbędnego narzekania. Z punktu widzenia współpracy w zespole na szczególną uwagę zasługują takie zachowania w tej kategorii, jak uprzejmość w stosunku do współpracowników oraz niebranie bezpośrednio do siebie odmowy lub uwag ze strony pozostałych członków zespołu. Wspomniane zachowania mogą mieć ogromny wpływ na atmosferę w zespole, która rzutuje na efektywność wykonywanych zadań. Bardzo istotna wydaje się tutaj umiejętność nie żywienia urazy do członków zespołu, którzy z pewnych przyczyn odmawiają pomocy lub też przekazują konstruktywną krytykę.

### 3.3. Lojalność organizacyjna

Trzecia kategoria zachowań obywatelskich to lojalność organizacyjna, czyli postawa związana z dbaniem o pozytywny wizerunek organizacji na zewnątrz oraz pozostawanie jej wiernym nawet w niesprzyjających warunkach. Jak pisze E. Chwalibóg kategoria ta kryje w sobie pojęcia (Chwalibóg, 2013):

- Lojalne dbanie o wizerunek, czyli zachowania związane z pozytywnym budowaniem wizerunku organizacji w środowisku zewnętrznym.
- Lojalność organizacyjna, to głównie identyfikacja z organizacją jako całości, poświęcenie własnego interesu dla interesu grupy, a także troska o reputację oraz ochrona organizacji przed różnymi zagrożeniami.
- Rozprzestrzeniająca się dobra wola, a zatem środki, jakimi pracownicy dobrowolnie wspierają efektywność organizacji (pokazywanie jej w dobrym świetle).
- Poparcie, wspieranie i ochrona celów organizacji – lojalność organizacyjna, zainteresowanie celami każdej organizacyjnej jednostki, a także pracowanie dla organizacji np. w czasie kryzysu, dbanie o jej pozytywny wizerunek.

Choć wydaje się, że ta kategoria zachowań obywatelskich nie ma bezpośredniego wpływu na współpracę w zespole, to jednak utożsamianie się z organizacją, dbanie o jej cele czy wizerunek może mieć jednak swoje odzwierciedlenie w wykonywaniu obowiązków zespołowych. Identyfikacja z organizacją jako całością podnosi poziom motywacji i chęć realizacji coraz to trudniejszych wyzwań, które mogą mieć istotny wpływ na rozwój organizacji.

### 3.4. Organizacyjne podporządkowanie

Czwarta kategoria zachowań obywatelskich to organizacyjne podporządkowanie rozumiane przede wszystkim jako akceptacja i respektowanie polityki, norm, wartości organizacji oraz nieformalnych zasad w niej panujących. Jak pisze Podsakoff, a dokładnie wyjaśnia wspomniana już E. Chwalibóg ta kategoria zawiera w sobie następujące pojęcia (Chwalibóg 2013):

- Zgeneralizowana uległość – tłumaczona jako bezosobowa forma sumiennosci, nie związana bezpośrednio z pomocą drugiej osobie, ale z pośrednią formą pomocności (praca w jednym zespole wymaga współpracy i dzięki temu członkowie wspierają się wzajemnie)
- Posłuszeństwo organizacyjne – to postawa zorientowana na akceptację konieczności istnienia i potrzeby usystematyzowanego zbioru reguł i zasad poprzez odpowiednią strukturę organizacyjną czy też politykę personalną itp.
- OCB-O to zachowania przynoszące ogólną korzyść organizacji (np. stosowanie się do nieformalnych zasad, informowanie stosunkowo wcześniej o nieobecności itp.)
- Podążanie za organizacyjnymi regułami i procedurami – to po prostu przestrzeganie zasad, nakazów obowiązujących w organizacji, terminowe wykonywanie zadań, szanowanie autorytetów w organizacji.
- Poświęcenie/oddanie pracy to pojęcie związane z samodyscypliną oraz takim zachowaniem, które wskazuje na podporządkowanie się pracownika w stosunku do obowiązujących reguł procedur.

Organizacyjne podporządkowanie choć dość szeroko ujęte może mieć bardzo istotny wpływ na odpowiednią współpracę w zespole. Nie akceptowanie i nieprzestrzeganie panujących w organizacji reguł może istotnie utrudnić osiągnięcie postawionych celów zespołu. Bardzo istotna z punktu widzenia zespołu wydaje się być postawa jego członków związana z punktualnością i wykonywaniem zadań zgodnie z ustalonym terminem. Wystarczy, że jeden członek zespołu nie będzie przejawiał tego typu zachowań i nie wykona fragmentu swojej pracy na czas, a konsekwencje z tego powodu poniesie cały zespół.

### 3.5. Indywidualna inicjatywa

Kolejna kategoria zachowań obywatelskich określana jest mianem indywidualnej inicjatywy. Traktuje się ją jako zachowania związane z poszukiwaniem lepszych sposobów wykonania pracy, gotowość do wykraczania poza obowiązujące standardy zaangażowania czy obowiązujący poziom wykonania konkretnego zadania. Kategoria ta wydaje się być niezwykle istotna z punktu widzenia efektywności organizacji. Uczestnicy organizacji odznaczający się szczególną kreatywnością, innowacyjnością, entuzjazmem czy sumiennością w wykonywaniu obowiązków są wyjątkowo cenni. Zespół, w skład którego wchodzi osoba przejawiająca tego typu zachowania wykonuje swoje zadania wydajniej, szybciej i efektywniej. Niezwykle ważna jest obecność w zespole choć jednej osoby, która z własnej,



niewymuszonej inicjatywy komunikować będzie członkom zespołu potrzebę poprawy grupowej realizacji zadań, która będzie kreatywnie usprawniać pracę w zespole. Osoby takie będą wkładały olbrzymi wysiłek w realizację nawet najtrudniejszych zadań, będą w tym wytrwale i niezwykle zaangażowane.

### **3.6. Rozwijanie siebie**

Szosta wyróżniona kategoria organizacyjnych zachowań obywatelskich to rozwijanie siebie. Rozumie się ją jako dobrowolne nabywanie wiedzy lub rozwijanie swoich kompetencji oraz umiejętności. Bez wątpienia tego typu zachowania są bardzo istotne z punktu widzenia całej organizacji, ale też współpracy w zespole. Członek zespołu, który nabywa dobrowolnie dodatkową wiedzę (oczywiście o ile się nią dzieli) czy też podnosi swoje kompetencje może okazać się niezwykle wartościowy w realizacji wspólnych celów.

### **3.7. Cnota obywatelska**

Ostatnia kategoria OCB to cnota obywatelska, czyli ogólne zainteresowanie sprawami organizacji jako całości. Zachowania związane z tą kategorią to głównie chęć aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu organizacją, udział i zabieranie głosu na zebraniach, analiza otoczenia, w którym działa organizacja, aby identyfikować potencjalne szanse i zagrożenia czy też po prostu zwracanie uwagi na interesy organizacji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że tego typu dobrowolne działania podejmowane są przez jednostkę nawet wtedy, kiedy musi ponieść wysokie koszty własne. Z punktu widzenia współpracy w zespole najistotniejsza korzyść płynąca z tego typu zachowań to szybki przepływ komunikacji. Jeżeli któryś z członków zespołu uczestniczy z własnej woli we wszystkich istotnych spotkaniach w organizacji, to z pewnością wszelkie ważne informacje mogące mieć wpływ na realizację wspólnych zadań docierają do zespołu szybciej i w prawidłowej formie. Co więcej, cenna dla zespołu może okazać się osoba, która przejawia zachowania polegające na „walce” z syndromem grupowego myślenia, np. poprzez agitowanie mniej popularnych poglądów. Jest to bardzo istotny aspekt dla efektywnego funkcjonowania zespołu.

## **4. Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że OCB to zjawisko bardzo złożone. Pomimo braku jednolitej definicji badacze są raczej zgodni co do cech charakterystycznych tego typu zachowań. Z pewnością organizacyjne zachowania obywatelskie podejmowane są przez pracowników przedsiębiorstw i innych podmiotów gospodarczych dobrowolnie, nie podlegają systemowi wynagrodzeń ani też nie są wpisane w formalny zakres obowiązków. Choć w literaturze przedmiotu można znaleźć informacje o pewnych negatywnych efektach

zachowań obywatelskich, to jednak w głównej mierze przynoszą one istotne korzyści organizacji. W niniejszym artykule poruszono kwestie OCB w aspekcie ich wpływu na współpracę w zespole. W tabeli 1 zaprezentowano korzyści, jakie dla współpracy w zespole przynoszą poszczególne kategorie organizacyjnych zachowań obywatelskich.

**Tabela 1.**

*Korzyści z OCB dla współpracy w zespole*

Kategoria zachowań obywatelskich	Korzyści dla zespołu
Pomaganie innym	- dzielenie się wiedzą/większy dostęp do wiedzy; - przyjazna atmosfera w zespole; - sprawniejsza realizacja wspólnego celu; - odbarczenie najbardziej obciążonego pracą członka zespołu; - lepsza adaptacja w zespole nowych członków; - niwelowanie konfliktów w zespole.
Wytrwałość	- lepsza atmosfera w zespole; - pozytywny odbiór konstruktywnych uwag i krytyki; - wzajemny szacunek w zespole.
Lojalność organizacyjna	- wzrost motywacji do pracy; - realizacja coraz trudniejszych wyzwań/zadań.
Podporządkowanie organizacyjne	- realizacja wspólnego celu zgodnie z terminem; - uczciwość w zespole.
Indywidualna inicjatywa	- kreatywność zespołu; - usprawnienia w organizacji pracy zespołu; - efektywniejsze wykonywanie zadań; - motywowanie do działania.
Rozwijanie siebie	- nowa wiedza w zespole; - wyższe kompetencje członka zespołu, co może prowadzić do realizacji trudniejszych zadań.
Cnota obywatelska	- lepsza komunikacja; - agitowanie mniej popularnych pomysłów (syndrom myślenia grupowego); - wzrost odpowiedzialności za wykonane zadanie/większe zaangażowanie.

Autorka ma pełną świadomość tego, że niniejszy artykuł ma jedynie charakter teoretyczny, niemniej jednak stanowi on punkt wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych nad wpływem organizacyjnych zachowań obywatelskich na współpracę w zespole.

## Bibliografia

1. Chwalibóg, E. (2013). Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Management Forum 1*, nr 322/2013, pp. 18-28.  
DOI: 10.15611/pn.2013.322.02

2. Eisenberger, R.R., Hutchison H.S., Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 155-157.
3. Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
4. Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 4, pp. 249-270.
5. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The wisdom of treams. Creating the high performance organization*, Boston: Harvard Business School Press.
6. LePine, J.A., Eraz, A., Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 52-65.
7. Miroński, J., Czaplińska, I. (2010). Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania. W P. Kulawczuk, A. Poszewiecki A. (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
8. McAfee, R.B., Champagne, P.J. (1987). *Organizational Behavior. A Manager's View*. New York – Los Angeles – San Francisco: West Publishing Company.
9. Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
10. Nezakati, H., Asgari, O., Karimi F., Kohzadi V. (2010). Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Human Resources Empowerment (HRE). *World Journal of Management*, 2(3), pp. 47-74.
11. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
12. Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
13. Podsakoff, N.P., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 3, pp. 513-563.
14. Pyszka, A. (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, pp. 36-54.
15. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour*. New York: Prentice-Hall.
16. Spector, P.E., Che, X.X. (2014). Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables. *Human Performance*, 27, s. 165-182.
17. Sundstrom, E., Altman, I. (1989). Physical Environments and Work-Group Effectiveness. *Research in Organizational Behaviour*, 11, pp. 175-209.

18. Sundstrom, E. et al. (1999). *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
19. Turek, D., Czaplńska, I. (2014). Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, pp. 115-140.
20. Walas-Trębacz, J. (2002). *Wpływ pracy zespołowej na efektywność przedsiębiorstwa*. W M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.