

MAREK KOSEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

**ANOMIA I ETOS PRACOWNICZY
– ZASADY ZARZĄDZANIA
GODNOŚCIOWEGO**

MURARZE

**Pewien człowiek zapytał murarzy
budujących katedrę, co robią?**

- 1. Pierwszy powiedział, że układa cegły, bo mu za to płacą od sztuki**
- 2. Drugi powiedział, że buduje mury według poleceń nadzorca**
- 3. Trzeci powiedział, że stara się jak najlepiej budować świątynię na chwałę Pana**

MOTYWY A POTRZEBY

**KAŻDY MOTYW WYWODZI SIĘ Z
POTRZEBY**

**KAŻDEJ POTRZEBIE ODPOWIADA
MOTYW DZIAŁANIA**

POTRZEBY ZASPOKAJANE W PRACY

- 1. POTRZEBA KORZYŚCI OSOBISTYCH –
ludzie idą do pracy zarabiać na życie**
- 2. POTRZEBA WŁASNEJ WARTOŚCI I
GODNOŚCI – ludzie oczekują godnego
traktowania przez szefa i firmę**

Inne potrzeby pracownika nie równie ważne.

GODNOŚĆ WŁASNA JAKO MOTYW PRACY

**CO ZROBIĆ, ABY LUDZIE W FIRMIE
PRACOWALI TAK, JAK TEN TRZECI
MURARZ, KIEROWANI PODOBNĄ
MOTYWACJĄ?**

Innymi słowami:

**Jak powiązać pracę z potrzebą własnej
godności i sensu życia – skoro i tak
oddajemy jej 80% swojego czasu i energii
życiowej?**

**ZARZĄDZAĆ GODNOŚCIOWO =
ZARZĄDZAĆ PRZEZ WARTOŚCI =
ZARZĄDZAĆ PODMIOTOWO**

**Należy powiązać pracę z osobie
cenionymi wartościami pracownika**

**Wtedy powstają w procesie pracy
konsonanse godnościowe
zaspokajające potrzebę godności.**

KONSONANS GODNOŚCIOWY

- Zgodność pomiędzy
OBRAZEM JA - „*Jaki jestem?*”, a
ZACHOWANIEM - „*Co robię?*”
nazywamy
konsonansem godnościowym.
- Przynosi „satysfakcję wewnętrzną” i
emocjonalne przeżycie, które
zaspokajają potrzebę własnej
godności.

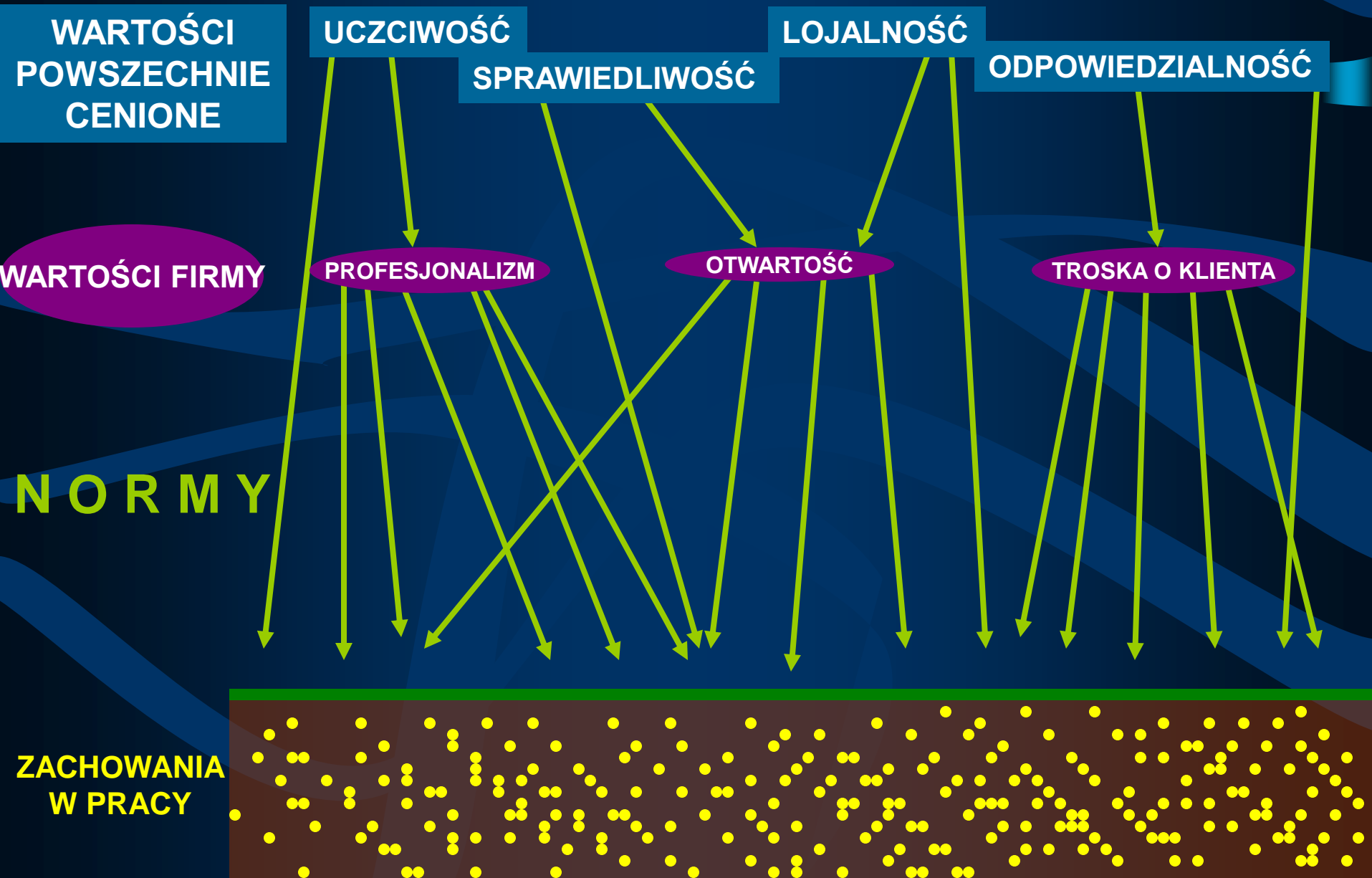
ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI W PRACY ZARZĄDZANEJ PRZEZ WARTOŚCI

Wykony
wanie
pracy

Rzetelność
Odpowiedzialność
etc.

**KONSONANS
GODNOŚCIOWY**

WARTOŚCI - NORMY - ZACHOWANIA



MENADŻER = LIDER

a nie przełożony

**POTRAFI NA UŻYTEK SWOICH
PRACOWNIKÓW:**

- **przełożyć wartości na normy i reguły zachowania w pracy w konkretnych sytuacjach**
- **przekonać ich, że praca w jego zespole to realizacja wartości w działaniu, dająca konsonans godnościowy**

PRACA ZARZĄDZANA PRZEZ LIDERA

JEST POSTRZEGANA JAKO
REALIZACJA OSOBIŚCIE
CENIONNYCH WARTOŚCI

ZASPOKAJA POTRZEBĘ GODNOŚCI
PRACUJĄCYCH

ETOS PRACOWNICZY

**JEST TO STYL
ZASPOKAJANIA POTRZEBY
GODNOŚCI W PRACY.**

**KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY
KSZTAŁTUJE GO I NARZUCA
PRACOWNIKOM.**

CO DAJE FIRMIE GODNOŚCIOWE ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI?

Powstaje samokontrola w
zespołach i samokontrola
osobista.

To warunek konieczny dobrej
jakości pracy.

CO ETOS FIRMY DAJE PRACOWNIKOM?

- **POCZUCIE DUMY I ZADOWOLENIA Z PRACY**
- **DOBRE RELACJE Z SZEFEM I KOLEGAMI, DOBRY KLIMAT W PRACY**
- **POCZUCIE PODMIOTOWOŚCI W PRACY**
- **POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI DO ZESPOŁU**
- **LOJALNOŚĆ WOBEC FIRMY**

GŁÓWNA PRZESZKODA NA DRODZE DO ZARZĄDZANIA GODNOŚCIOWEGO:

**TO KONFLIKT KORZYŚCI
OSOBISTEJ Z OSOBIŚCIE
CENIONĄ WARTOŚCIĄ**

**JAK ZACHOWUJĄ SIĘ PORZĄDNI
LUDZIE W SYTUACJACH, GDY DWA
TE MOTYWY WEJDĄ ZE SOBĄ W
KONFLIKT?**

DLACZEGO LUDZIE UCZCIWI KRADNĄ, A PORZĄDNI OSZUKUJĄ I KŁAMIAJĄ?

CZYLI INACZEJ:

- DLACZEGO LUDZIE CENIĄC SOBIE
TO, CO DOBRE IDĄ ZA TYM, CO
ZŁE?

ODPOWIEDŹ:

DLATEGO, ŻE ZNALEŻLI SIĘ W
SYTUACJI POKUSY I WYBRALI
KORZYŚĆ OSOBISTĄ

KOSZTEM OSOBIŚCIE CENIONEJ
WARTOŚCI

SYTUACJA POKUSY

ZASPOKOJENIE
POTRZEBY
GODNOŚCI

ZASPOKOJENIE
POTRZEB
PODSTAWOWYCH



KONSONANS
GODNOŚCIOWY

DYSONANS
GODNOŚCIOWY

KIEDY SIĘGAMY PO KORZYŚCI W SYTUACJI POKUSY?

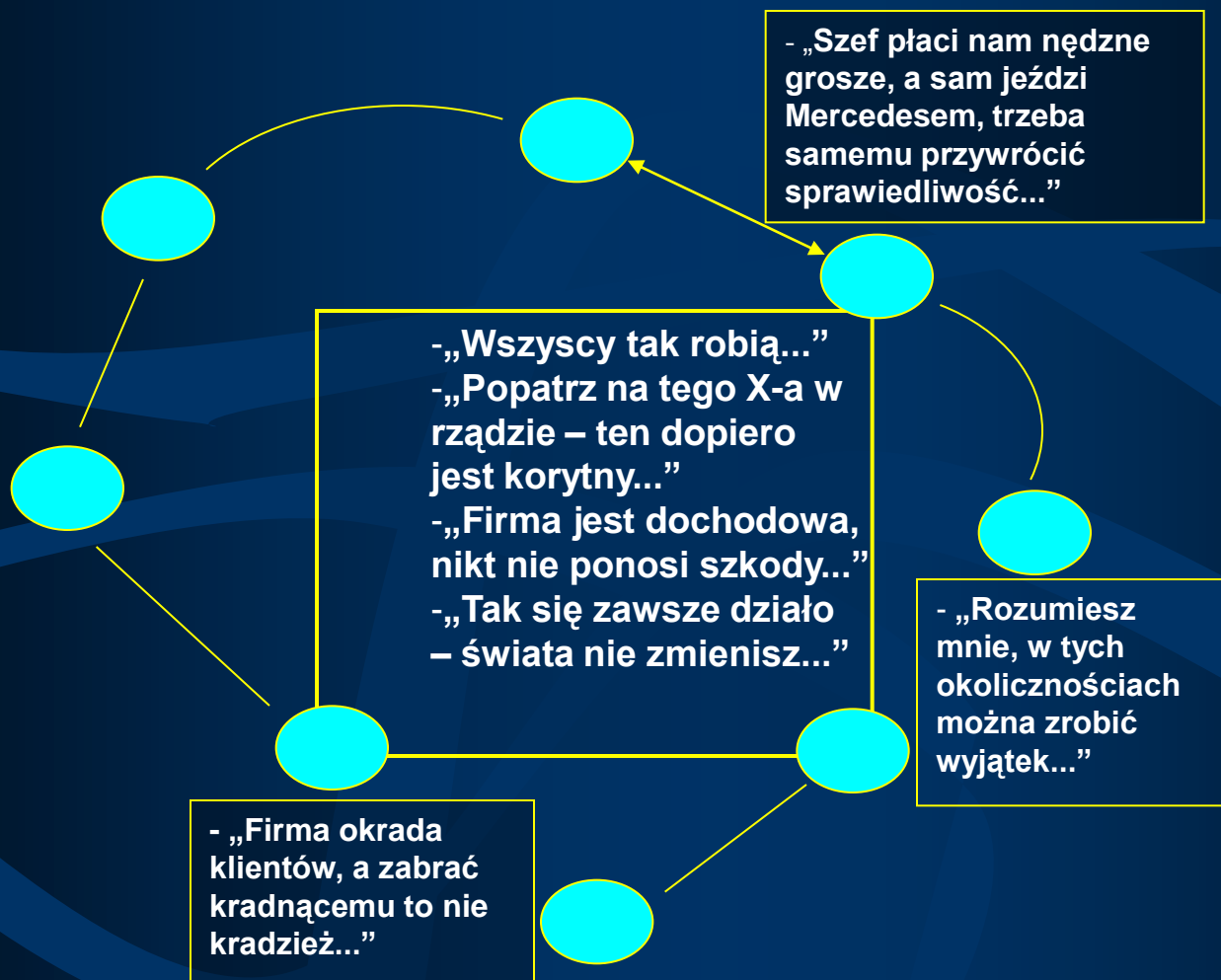
- WTEDY, GDY MOŻEMY
ZREDUKOWAĆ DYSONANS
MORALNY **WIARYGODNYMI DLA
NAS** USPRAWIEDLIWIENIAMI
- USPRAWIEDLIWIENIA MOGĄ BYĆ
KOMUŚ ZNANE, LECZ NIE BĘDĄ
PRZEZ TO WIARYGODNE.

USPRAWIEDLIWIENIA SPOŁECZNE

Typowe, społecznie uzgodnione usprawiedliwienia odróżnić można od racjonalizacji po mało wyszukanej formie i prymitywnej treści w rodzaju:

- „wszyscy tak robią”,
- „jest taki obyczaj w naszym zawodzie, że....”,
- „nic na to nie można poradzić, ale takie są realia życia”

PROCES SPOŁECZNEGO UZGADNIANIA USPRAWIEDLIWIEN



ANOMIA SPOŁECZNA – PODKULTURA USPRAWIEDLIWIENI

Ludzie eksponowani wspólnie w grupie na taką samą, powtarzającą się sytuację pokusy uzgadniają usprawiedliwienia, pozwalające sięgać po korzyści. Powstaje w wyniku tego podkultura usprawiedliwień - **ANOMIA**

ANOMIA PRACOWNICZA

1. Eksponujemy grupy koleżeńsko – pracownicze na podobne i powtarzające się sytuacje pokusy lub upokorzenia.
2. Inicjuje to proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień. W grupach i zespołach pracowników coraz łatwiej redukuje się dysonanse godnościowe.
3. Powstaje podkultura pracowniczych usprawiedliwień. Utrwalają się specyficzne obyczaje, przekonania, reguły „korzystania z okazji”, etc.
4. Rośnie anomia osobista pracowników. Przejmują usprawiedliwienia od grupy i stosują w sytuacjach zawodowych.

ANOMIA A ETOS

TAM GDZIE ROZWINĘŁA SIĘ
ANOMIA NIE MA MIEJSCA DLA
WARTOŚCI I ZARZĄDZANIA
GODNOŚCIOWEGO.

POZOSTAJE ZARZĄDZANIE KIJEM I
MARCHEWKĄ