

**Marek Kosewski**

## **Zarządzanie podmiotami w pracy i ich motywacją godnościową a zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources)**

Pracowniczy etos organizacji stanowi rezultat rozłożonego w czasie działania wedle pewnej jasno określonej strategii, promującej warunki sprzyjające eliminowaniu anomii i tworzeniu się etosu pracowniczego. Raz powstały etos pracowniczy jest trwałą własnością organizacji (ale nigdy nie jest dany raz na zawsze) i tworzy wewnątrz niej specyficzny klimat organizacyjny, sprzyjający rozwojowi samokontroli, dyscypliny i jakości pracy. Pozwala oprzeć renomę organizacji i jej wizerunek „zewnątrzny” na stabilnej podstawie, daje szansę stawienia czoła wyzwaniom czasu i decyduje o jakości działań organizacji.

Obok tradycyjnej wiedzy o sterowaniu motywacją do pracy poprzez **kary i nagrody materialne** oraz systemy **kontroli** (decydujące o *ilości* wykonywanej przez ludzi pracy), współczesne zarządzanie opiera się o sterowanie motywacją godnościową pracowników, decydującą o *jakości* wykonywanej pracy. Nie sposób tego robić w organizacji nie posiadającej swego etosu.

Coraz wyższe wymagania stawiane funkcjonariuszom publicznym przez procedury prawne państwa demokratycznego ujawniają ograniczenia metod **przedmiotowego, ekstensywnego** zarządzania i sterowania pracownikami, polegających na stosowaniu kar i nagród **materialnych**, mnożeniu **rozkazów** idących z góry i **kontroli** ich wykonania. Jest to droga do większej **ilości pracy miernej jakości**, do żądania nowych etatów i pieniędzy, prowadząca w ślepy zaułek ograniczeń budżetowych.

Przeciwieństwem tego są **podmiotowe, intensywne** metody sterowania motywacją pracowniczą polegające na umiejętnym odwołaniu się do **poczucia własnej wartości i godności** pracowników, **nieformalnej kontroli** wewnątrz zespołów pracowniczych, kar i nagród **symbolicznych**, emocjonalnie znaczących **symboli i rytuałów**, oraz stosowaniu psycho- i socjotechnik rozwijających **etos zawodowy** urzędników. W efekcie tego pojedynczy ludzie i zespoły pilnują same profesjonalnej jakości wykonywanych działań nie **ze strachu** przed kontrolą lecz dlatego, że inaczej pracować „**nie wypada**”.

Do wytworzenia silnego etosu konieczna jest **odpowiednia zmiana świadomości pracowniczej**. Osiągnąć ją można poprzez skorelowanie ze sobą:

- zmiany w stylu i technikach kierowania ludźmi, umacniającej pozycję kadry kierowniczej
- zmiany strukturalno – organizacyjnej pobudzające powstawanie etosu pracowniczego.

Szczegółowe cele tego działania sformułować można następująco:

1. Przejście od **ekstensywnych do intensywnych** metod wpływania na motywację pracowników.
2. Podniesienie **jakości** pracy, a nie jej **ilości**.
3. Wprowadzenie **samokontroli** jakości i ilości pracy wykonywanej przez pracowników.

Osiągnąć te cele można następującymi narzędziami:

- Diagnoza zasobów.
- Doradztwo i konsulting dla kadry kierowniczej.
- Nowoczesne metody Zarządzania Potencjałem Ludzkim (ZPL), a w tym:
  - a) Systematyczne i celowe tworzenie etosowych elementów kultury organizacji poprzez szkoleniowy „Program zmiany świadomości pracowniczej”, zbudowany na podstawie idei służby społecznej i stosowany metodą treningowo – warsztatową dla wszystkich pracowników.
  - b) Czytelne kryteria awansu dla wszystkich pracowników.
  - c) Indywidualne plany rozwoju i wymagań wobec każdego pracownika.
  - d) Transparentność awansów.
  - e) Symbolika nagradzania, karania i awansowania pracowników – nagłaśnianie w mediach wewnętrznych.
  - f) Wewnętrzne rytuały i ceremonie organizacji, a w tym:
    - Tworzenie własnego „kodeksu honorowego” – zbioru zasad etosowych, bezwyjątkowo przestrzeganych.
    - Budowanie znaczenia ceremonii, znaków, rytuałów i nagród symbolicznych.
- Zarządzanie procesami komunikacji – rozwój wewnętrznego Public Relations i troska o stymulowanie procesów etosotwórczych wspólnie z działem ZPL.

## 1. Komu potrzebny jest etos organizacji i zawodu?

Po pierwsze potrzebny jest kadry zarządzającej dla sprawnego kierowania organizacją.

Etos pracowniczy potrzebny jest samej organizacji, jako warunek konieczny zarządzania jakością, jej pracowników chroni przed przejściem na zasiłki. Współczesna gospodarka o wysokiej konkurencyjności stawia w pierwszym rzędzie na jakość, a zainteresowanie II kategorią usług i produktów maleje. Wraz z wejściem Polski do UE znikną te organizacje, które nie będą potrafiły dotrzymać standardów jakości międzynarodowej.

Etos organizacji potrzebny jest wreszcie jej pracownikom w głębszym, psychologicznym znaczeniu. Przeciętny, zawodowo aktywny człowiek 80% swojej energii życiowej i czasu poświęca na pracę i zaspokaja w ten sposób swoją potrzebę korzyści. Jest więc rzeczą naturalną, że także 80% swoich potrzeb godnościowych powinien zaspokajać w pracy, pracując w przedsiębiorstwie z przynależności do którego jest dumny, wykonując zawód, którym może pochwalić się przed rodziną, znajomymi, sąsiadami, mając pracę "godną pozazdroszczenia". Jeśli ktoś nie odczuwa dumy z pracy w swojej organizacji i zawodzie, lub co gorsza musi się tego wstydić, wtedy 100% swych potrzeb godnościowych zaspokajać będzie w ramach pozostających mu poza pracą 20% energii i możliwości. Wtedy jednak nie będzie mógł na codzień normalnie funkcjonować.

Likwidacja polityczno społeczny systemu „realnego socjalizmu” w europejskich krajach znajdujących się w jałtańskiej strefie „strategicznych interesów ZSRR” pozostawiła po sobie poza zrujnowaną gospodarką, również **zrujnowaną moralną infrastrukturę tych społeczeństw**. Zjawisko to, które nazywam „*anomia sovietica*”, w interesującym nas tutaj zakresie wyraża się **zanikiem moralnego znaczenia przypisywanego pracy i destrukcją etosów profesjonalnych**, których wiele było dobrze wykształconych w Polsce już na początku XX wieku.

Etosy te uległy w okresie 1948 - 1989 albo znacznej erozji (np. adwokaci, lekarze) albo całkowitej destrukcji (np. urzędnicy państwowi, kolejarze). Każdy ustrój totalitarny w nieunikniony sposób prowadzi do likwidacji wszelkich form samorządności, zaś samorządność zawodowa stanowi fundament etosu zawodowego.

Jane Piliavin, znany w USA psycholog społeczny, która od lat 70-tych jest częstym gościem na Uniwersytecie Warszawskim, podzieliła się przed paru laty ze mną osobistym wrażeniem o różnicy dzielącej Polaków od

Amerykanów w zakresie moralnego przeżywania pracy: „Kiedy wchodzę do amerykańskiego urzędu coś załatwić - powiedziała - i zastanę w czasie godzin pracy urzędniczkę zajętą piciem kawy i plotkowaniem przez telefon z przyjaciółką, wtedy czerwieni się ona z zakłopotania, przerywa w pół zdania i natychmiast przystępuje do załatwiania mojej sprawy. Gdy to samo zdarza mi się w Polsce, czuję się intruzem, który zjawił się nie w porę, muszę grzecznie odczekać na koniec konwersacji, a urzędniczka z ciężkim westchnieniem zabiera się za swoje czynności”.

To, co Jane Piliavin nazwała *moralnym przeżywaniem pracy* jest obecnie w Polsce równie nieobecne jak kilka lat temu – praca dalej nie ma powiązania z poczuciem własnej godności. Jednak lęk przed utratą pracy powoduje dzisiaj, że pracownicy stykający się z klientami są nieporównanie grzeczniejsi. *Przeżywanie lęku przed utratą pracy* nie jest jednak tym samym co *moralne- i tym samym godnościowe - przeżywanie zobowiązań* pracowniczych, stanowiące konieczny warunek powstania i trwania etosu zawodowego. Dzisiaj na świecie każda licząca się korporacja lub organizacja wydaje duże pieniądze na tworzenie wewnętrznego etosu poprzez odpowiednie szkolenie pracowników i kadry kierowniczej oraz inwestowanie w media komunikacji wewnętrznej. Czy nie lepiej byłoby zamiast tego znacznie podnieść wynagrodzenie pracownikom i tym ich związać z organizacją? Widać w praktyce sprawdzono, że nie samym chlebem człowiek żyje, a etos pracy zawodowej i jej godnościowe znaczenie jest równe dobrej płacy.

## **2. Siedem głównych tez teoretycznych na jakich opiera się przeciwdziałanie anomii i budowanie etosu organizacji<sup>1</sup>.**

***Teza 1. Przyjmujemy za Durkheimem (1897/1930) opisową definicję anomii społecznej jako stanu społeczeństwa, w którym normy i wartości społeczne istnieją, lecz nie są przestrzegane.***

Taka definicja prowadzi jednak do określonych konkluzji:

- (a) Aby społecznie istnieć wartości i normy muszą być cenione i podtrzymywane przez ludzi jako słuszne - jeśli zaś nie są przestrzegane, to ci sami ludzie, którzy je cenią muszą jednocześnie je naruszać.

---

<sup>1</sup> Zainteresowanych społeczno – psychologicznymi procesami powstawania anomii i etosu odsyłam do opracowania Marek Kosewski *Wartości, godność i władza*, Wyd. VizjaPress, Warszawa, 2008.

(b) Wynika z tego, że stan anomii w społeczeństwie tworzą ludzie, którzy ceniąc sobie wartości społeczne jednocześnie ich nie przestrzegają. Ceniąc osobiście to, co dobre, idą za tym co złe.

Przedstawiony dalej model teoretyczny ograniczać się będzie do norm i wartości mających dla ludzi znaczenie godnościowe. Ponieważ największy ładunek godnościowy mają wartości moralne, musi więc dawać odpowiedź na pytanie: dlaczego i kiedy ludzie ceniący sobie uczciwość i inne, podobnego rodzaju wartości moralne, popełniają uczynki sprzeczne z tymi wartościami? (por. Sykes & Matza 1958; Matza 1964, 1969).

***Teza 2. Wartości moralne to najbardziej ogólne wzory zachowań podlegających ocenie moralnej. Normy moralne to bardziej szczegółowe przepisy i wzorce mówiące jednostce jak postępować w konkretnych sytuacjach, aby być w zgodzie z wartościami.***

Wartości cenione przez jednostkę są wraz z wynikającymi z nich normami układają się w pewne całości zwane standardami normatywno - wartościowymi, w skrócie ***standardami wartości***. W wyniku tego powstaje u człowieka hierarchia wartościujących przekonań o sobie (moralny obraz "ja") połączonych więzią godnościowego mechanizmu regulacyjnego. To, co leży u podłoża całości nazywamy ***potrzebą godności*** lub potrzebą własnej wartości, bez zaspokojenia której człowiek nie może normalnie funkcjonować (Tomaszewski, 1975).

Normalizujący wpływ kultury i socjalizacji na człowieka powoduje, że u zdecydowanej większości ludzi standardy te są do siebie podobne i treściowo odpowiadają elementarnym wartościom cenionym w każdym społeczeństwie z naszego kręgu kulturowego. Każdy prawie człowiek ceni sobie uczciwość i to, żeby być "w porządku", ceni sprawiedliwość, rzetelność, lojalność, solidarność, etc. W swym mniemaniu każdy człowiek jest więc uczciwy, sprawiedliwy i rzetelny, ponieważ prawie każdy uwewnętrznił i przyswoił sobie te same, elementarne wartości moralne i społeczne.

To jednak, jaki sens nadaje wartościom zależy od wyuczonych i uznanych przezeń norm, stanowiących mniej lub bardziej ogólne "przepisy" na to, jak ma wartości rozumieć i stosować w konkretnych sytuacjach. Każda rodzina, grupa koleżeńska, podkultura trochę odmiennie te przepisy formułują, stąd tak wiele odmiennych mniemań na temat zgodności konkretnego uczynku z wartością.

**Teza 3. Motywację do zachowań moralnych zapewnia potrzeba godności (potrzeba własnej wartości), która podobnie jak potrzeba korzyści jest egalitarnie rozszkana wśród ludzi (Kosewski, 1985).**

Podobnie jak wszyscy mają jednakowe żołądki, tak też wszyscy mają jednakowo duże zapotrzebowanie na godność własną. Profesor uniwersytetu, hydraulik czy prostytutka nie różnią się od siebie potrzebą godności, lecz sposobami jej zaspokajania. Podstawowym sposobem zaspokajania potrzeby godności jest dokonywanie uczynków zgodnych z tym, co osobiście uważamy za słuszne, cenne, wartościowe - czyli zgodnych z naszymi standardami wartości. Zgodność zachowania ze standardami wartości powoduje bowiem *konsonans moralny*, który zaspokaja potrzebę godności w podobny sposób, jak napój zaspokaja pragnienie, a pieniądze ogólnie pojętą potrzebę korzyści.

**Zagraża i deprywuje potrzebę godności *dysonans moralny***, jeśli nie zostanie szybko zredukowany do poziomu, tolerowanego przez jednostkę. **Dysonans moralny** to niezgodność przekonań o własnym uczynku oraz standardów wartości, w tym przekonań o sobie i cenionych osobiście wartościach. Stanowi on szczególny przypadek dysonansu poznawczego (por. Festinger, 1957).

Dysonans moralny powstaje wówczas, gdy człowiek w *sytuacjach pokusy lub upokorzenia* sięgnie po korzyści.

**Sytuacje pokusy** tym się odróżniają się od innych, że postępowanie człowieka znajduje się wówczas pod wpływem tylko dwóch dążeń - godnościowego dążenia do wartości i wynikającego z niższych, organicznych potrzeb dążenia do korzyści. Jednocześnie struktura sytuacji zmusza jednostkę do alternatywnego wyboru pomiędzy cenioną wartością a korzyścią własną, czyniąc niemożliwym zaspokojenie obydwu tych motywów naraz. W sytuacjach pokusy motyw o dużym natężeniu godnościowym (wartość) jest w konflikcie z motywem pozbawionym godnościowego znaczenia dla człowieka (korzyść).

Sytuacje pokusy bywają często mylone z **dylematem moralnym** i **sytuacją kontroli społecznej**.

Konflikt dwóch motywów godnościowych (wartości) tworzy inną, psychologicznie odmienną sytuację, znaną pod nazwą dylematu moralnego. Jest to wybór tzw. potocznie "ważniejszej wartości" lub też "mniejszego zła", który nie jest obciążony jednoznacznym potępieniem społecznym. Z tego powodu często stosowaną techniką usprawiedliwień jest sprowadzanie

sytuacji pokusy do dylematu moralnego, przez minimalizowanie korzyści i eksponowanie stojących za nimi wartości.

Sytuację kontroli społecznej tworzy konflikt motywacyjny pomiędzy dążeniem do korzyści i odczuwanym lękiem przed karą za takie zachowanie. Przy tym kara ta sankcjonuje normę zakazującą korzystania i powiązaną z jakąś ważną godnościowo wartością. W takim wypadku trudno jest określić, czy ktoś zachował się np. uczciwie, czy też po prostu lękliwie.

**Sytuacje upokorzenia** stanowią kwalifikowaną postać sytuacji pokusy i zdarzają się wtedy, gdy struktura sytuacji jest podobna, lecz alternatywa, stojąca przed jednostką ma odmienną postać:

- (a) wybór osobiście cenionej wartości jest zagrożony surową karą,
- (b) jej uniknięcie i ewentualne uzyskanie innych korzyści wymaga demonstracyjnego zanegowania, zaparcia się tej wartości,

#### ***Teza 4. Dysonans moralny redukowany jest usprawiedliwieniami.***

Terminu tego używamy w węższym i w szerszym znaczeniu.

Usprawiedliwienia w wąskim znaczeniu są to - zgodnie z teorią dysonansu poznawczego L.Festingera (1957) - dodatkowe twierdzenia, które mogą sprawić, że niezgodność pomiędzy standardami wartości i konkretnym aktem zachowania się jednostki jej samej wyda się niezgodnością pozorną.

Wszystko to, co powoduje redukcję dysonansu moralnego nazywać będziemy usprawiedliwieniem w szerszym znaczeniu tego słowa. Usprawiedliwienia w tym sensie to zdarzenia, stany rzeczy, zachowania własne i innych ludzi, przekonania, uznane obyczaje i normy społeczne, etc. Wspólna jest im jedna właściwość: przywołane przez człowieka tworzą lub uwiarygadniają takie przekonania co do własnego uczynku, które mają zdolność redukcji dysonansu moralnego. Są to więc nie tylko pewne przekonania, oceny i twierdzenia, jakimi ktoś może się posłużyć, aby zredukować swój dysonans moralny, lecz także okoliczności, które nadają wiarygodność tym przekonaniom, i tym samym czynią taką redukcję możliwą (np. zgłoszenie zastarzałych pretensji i kłótnia z przyjacielem, któremu później nie oddaję długu). Będą to zarówno typowe, wielostopniowe, mające wyszukaną konstrukcję racjonalizacje, jak i banalne, proste przekonania niesione podkulturą usprawiedliwień, stanowiące rezultat procesu społecznego ich uzgadniania.

Typologia najczęściej stosowanych technik usprawiedliwień nie jest tematem tego opracowania - zainteresowany czytelnik znajdzie je omówione w innej pracy (Kosewski, 1985, 2008).

***Teza 5. Usprawiedliwienia mają różny poziom subiektywnej wiarygodności, wyrażający się w ich różnej zdolności do redukcjonowania dysonansu moralnego. Wiarygodność usprawiedliwień powstaje i utrzymuje się dzięki procesowi społecznego ich uzgadniania.***

Chociaż trudno to świadomie człowiekowi dostrzec, istota tego zjawiska tkwi w uzgodnieniu przezeń z innymi (np. w postaci milczącej aprobaty) usprawiedliwień dla takiego sposobu naruszania wartości, jaki charakteryzuje jego czyn.

Najczęściej uzgodnienia takie przebiegają w grupach koleżeńsko - pracowniczych, gdzie najłatwiej o powstanie sytuacji pokusy. Uzgadnianie usprawiedliwień ma także miejsce w rodzinie i/lub wybranym kręgu osobistych znajomych, w którym postępowanie jednostki znajduje bezwyjątkową aprobatę. Czasem polega na akceptacji usprawiedliwień przez podkulturę grupy lub szerszą kulturę macierzystą, (por. Kosewski, 1985, 2008).

Jeśli od człowieka, którego trudno podejrzewać o głupotę lub prymitywizm w myśleniu usłyszymy na usprawiedliwienie uczynku, zaprzeczającego cenionym (i głoszonym) przezeń wartościom: "wszyscy tak robią", możemy przypuszczać, że przynależy on do anomijnej "podkultury usprawiedliwień".

***5.1. Najczęściej usprawiedliwienia wiarygodność uzyskują w odniesieniu do zachowań korzystnych mających miejsce tylko w pewnym zakresie zmienności sytuacji pokusy.*** Usprawiedliwienia obejmują więc tylko pewne "sektory" zachowania jednostki lub pewne tylko zawody, kręgi społeczne i grupy pracownicze, dając to, co Durkheim (1897/1930) określał jako "anomię sektorową". Przykładowo biorąc, człowiek, który regularnie zdradza żonę może być wiernym przyjacielem i skrupulatnie rozliczać swoje długi, a ten, który oszukuje w interesach może być dobrym mężem i ojcem. Panie, wynoszące z biura papier i mazaki dla swoich dzieci, nigdy nie oszukałyby ekspedientki, która wydała im za dużo reszty. Paniom z innego biura nie zdarza się wynoszenie czegoś do domu, ale bez żenady prowadzą prywatne rozmowy ze służbowego telefonu, itp.



**5.2. Po to, aby usprawiedliwienia utrzymały swą wiarygodność, proces ich społecznego uzgadniania nie może ulec przerwaniu.**

Ludzie nie uzgadniają usprawiedliwień raz na zawsze, lecz stale muszą je z różną intensywnością podtrzymywać. Proces ten najczęściej przerywany bywa wtedy, gdy znika jednomyślność akceptacji usprawiedliwień przez grupę, zaangażowaną w uzgadnianie ich wiarygodności.

Dlatego z reguły ludzie jawnie "korzystają z okazji", nie kryjąc się z tym w pewnym kręgu lub grupie, jakie i za co czerpią korzyści. Ta jawność i brak protestu ze strony innych z grupy stanowi o istocie procesu uzgadniania usprawiedliwień, tworzy ich wiarygodność i pozwala każdemu z osobna uważać, że jest w porządku.

**Teza 6. Ekspozowanie ludzi na sytuację pokusy lub umieszczenie ich w sytuacji upokorzenia, prowadzi do powstania wśród nich anomii społecznej i psychologicznej.**

**6.1. W płaszczyźnie społecznej grupa uzgadnia wówczas usprawiedliwienia w skomplikowanym procesie interakcji między swymi członkami, tworząc charakterystyczne przekonania, reguły i normy, zwyczaje i ideologie.** Proces ten spełnia ważną psychologiczną funkcję: nadaje wiarygodność usprawiedliwieniom dla sięgania po korzyści w sytuacjach pokusy lub upokorzenia, których wszyscy wspólnie doświadczają. Tak powstaje anomijna "podkultura usprawiedliwień", i szerzej biorąc anomia społeczna.

Pojęcia kryzysu moralnego, anomii i demoralizacji są tożsame. Anomia społeczna (anomia podkulturowa) istnieje wtedy, gdy kultura macierzysta społeczeństwa (podkultura), obok godnościowo znaczących wartości społecznych (moralnych) niesie jednocześnie ze sobą usprawiedliwienia w takiej ilości, że stanowią one istotne zagrożenie dla kierowania przez te wartości postępowaniem ludzi w sytuacjach pokusy.

**6.2. W płaszczyźnie psychologicznej odpowiada temu stan anomii u poszczególnych ludzi, tworzących podkulturę usprawiedliwień.** Anomia psychologiczna (stan anomii) to taki stan mechanizmów regulacji godnościowej (moralnej) człowieka, dzięki któremu częściej od innych może on skutecznie zredukować dysonans moralny przy wyborze korzyści w

sytuacjach pokusy. Stan anomii charakteryzuje powstanie względnie trwałych zmian:

(a) w zakresie przekonań, poglądów lub postaw jednostkowych, które (podobnie jak usprawiedliwienia sytuacyjne, tworzone na użytek konkretnego czynu) mają jedną funkcjonalną właściwość: redukują dysonanse moralne w najczęściej spotykanych przez człowieka sytuacjach pokusy lub upokorzenia. Nazywamy je usprawiedliwieniami uogólnionymi (por. Kosewski, 1985)

(b) w tym, co można nazwać hierarchią wartości. Polegają one na tym, że wartości dostępne mniejszym kosztem (lub przynoszące największe korzyści) nabierają większego znaczenia godnościowego, a te najtrudniej dostępne tracą swoje godnościowe znaczenie i są stopniowo spychane na margines hierarchii wartości.

Anomia psychologiczna nie polega na braku normatywnych przekonań o tym co słuszne i wartościowe, lecz na istnieniu obok nich innych przekonań, które nazwaliśmy usprawiedliwieniami i które wykluczają i "neutralizują" oddziaływanie tych pierwszych na zachowanie człowieka.

Podobnie rzecz ma się z anomią społeczną. Podkultura usprawiedliwień z reguły niesie społecznie pożądane wartości i treści normatywne, lecz obecne w niej usprawiedliwienia wyłączają ich działanie właśnie wtedy, gdy wymaga tego sytuacja (pokusy).

***Teza 7. Etos jest trwałym sposobem zaspokajania potrzeby godności.***

Etos powstaje - zdaniem T. Szawiela (1982) – m. innymi na skutek przyjęcia za własne i bezwyjątkowego przestrzegania przez tworzących go ludzi pewnego zestawu norm i zasad postępowania.

Z obserwacji wynika, że etos na ogół bywa prospołeczny, etycznie dodatni, lecz to wcale nie jest konieczne. Przyjęte przez ludzi etosu zasady postępowania muszą być przez nich uznawane za bezwyjątkowo słuszne, lecz etos może być równie dobrze rycerski, jak przestępczy. Etos może być **osobisty**, skupiając się na osobistych normach i regułach postępowania, i **grupowy** (społeczny).

Powstanie etosu i anomii u swoich najgłębszych korzeni ma tę samą potrzebę psychologiczną. Domagająca się zaspokojenia potrzeba godności

powoduje powstanie etosu, zaś jej ochrona w sytuacjach pokusy i upokorzenia prowadzi do anomii społecznej i psychologicznej.

Czasem powstanie kulturowo uzgodnionych usprawiedliwień jest warunkiem umożliwiającym normalne funkcjonowanie człowieka i wyjście bez szwanku na zdrowiu psychicznym z trudnych sytuacji upokorzenia. W obozach koncentracyjnych i w więzieniach podkultury anomijne wytwarzają i podtrzymują usprawiedliwienia, pozwalające uzyskać niezbędne do przeżycia korzyści, i jednocześnie ochronić niezbędne do normalnego funkcjonowania człowieka minimum poczucia własnej godności (por. Pawełczyńska, 1964). Jednakże sama ochrona potrzeby godności człowiekowi nie wystarczy – musi on ją nie tylko chronić przed deprywacją, ale także zaspokajać. Służy do tego etos osobisty i grupowy. Nawet w więzieniach część przestępców tworzy etosowe grupy "charakterniaków" (często zwanych "zasadowcami"), których uczestnicy skutecznie zaspokajają potrzebę godności, mimo nacisku więziennej sytuacji upokorzenia (Kosewski, 1985).

Powstawaniu anomii przeciwdziała - jeśli istnieje - etos grupy. Korodująca siła oddziaływania sytuacji pokusy i upokorzenia jest jednak tak duża, że po pewnym czasie eksponowania ich na nie, nawet w grupach o wyrazistym etosie dostrzec można ślady anomii. Etos i anomię traktować trzeba jako typy idealne - w rzeczywistości każdy człowiek i kultura każdej grupy społecznej zawiera jedno i drugie w różnych proporcjach.

### **3. Dziedzictwo przeszłości – co to są pracownicze podkultury usprawiedliwionych korzyści.**

W okresie realnego socjalizmu anomia w zachowaniu się ludzi nie była tak widoczna i spektakularna, jak w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. Z czego to wynikało?

Strach przed władzą opartą o rozrośnięte struktury policyjne nakładał ograniczenia na korzystanie w sytuacjach pokusy, pojawiających się w państwowych zakładach pracy. Powodował, że socjalistyczne podkultury usprawiedliwionych korzyści pracowniczych miały charakterystyczną, niespotykaną w wolnorynkowej gospodarce postać. Wyjaśnijmy to dokładniej.

Anomia (psychologiczna i społeczna) w takim rozumieniu tego terminu jaki tutaj stosujemy, jest zaburzeniem lub zanikiem godnościowego sterowania idącego "od wewnątrz" człowieka i grupy społecznej, do której

on przynależy. Kontrola "zewnętrzna" jednostki lub grupy anomii nie likwiduje, lecz tylko czyni ją na czas kontroli niewidoczną.

Anomia przyjmuje postać ukrytą (pełzającą) wówczas, gdy wysoka punitywność i natężenie "zewnętrznej" kontroli zachowania powoduje, że mimo istnienia społecznie uzgodnionych usprawiedliwień wartości są przestrzegane z lęku przed karą. Ludzie nie zachowują się wówczas godnie - uczciwie, koleżeńsko, sprawiedliwie - lecz tylko strachliwie. Przestrzegają norm i zasad postępowania, ich zdaniem zbędnych lub nawet szkodliwych ze strachu, a nie z przekonania do stojących za nimi wartości.

***Podkultury usprawiedliwionych korzyści pracowniczych w gospodarce realnego socjalizmu.***

W dużym uproszczeniu, w socjalistycznej gospodarce "bez właściciela" istota zjawiska polega na tym, że wszyscy od góry do samego dołu pracują byle jak, dbają tylko o pozory, troszczą się przede wszystkim o "podkładki" zapewniające możliwość zrzucenia winy na drugiego za niewykonaną lub źle wykonaną pracę.

Duże zakłady przemysłowe przez wiele lat miały to do siebie, że praca w nich była niskopłatna, lecz dawała duże możliwości dorabiania na boku na państwowych (a więc niczyich) maszynach, z surowca "który i tak by się zmarnował". Kierownictwo o wszystkim wiedziało - lecz jeśli chciało utrzymać fachowców, musiało przymykać na to oczy.

Niskopłatny dyrektor także miał w tym swój interes. Trzy dziesiątki lat trwał np. obyczaj, że dyrektorowi naprawiano w zakładowym warsztacie jego prywatny samochód, co ten opłacał nie z własnej kieszeni, lecz nagradzał wyższą premią robiących to fachowców. To pozwalało "ustawionym" fachowcom otwarcie toczyć w czasie pracy zamówione przez jakiegoś rzemieślnika elementy i bez większego wysiłku dorobić na boku dwie lub trzy pensje. Zakładowe normy wydajności musiały być odpowiednio niskie i wspólnie bronili się przed ich podwyższaniem kierownictwo i pracownicy.

Mądry dyrektor, który nie chciał mieszkać w bloku, lecz we własnym domu zakładał najpierw pracowniczą spółdzielnię budowlaną, która mu potem budowała dom za bezcen.

Mądry dyrektor dużego przedsiębiorstwa nie kupował sobie prywatnej małej daczki z przystanią i żaglówką - lecz budował duży, luksusowy ośrodek wypoczynkowy dla swoich pracowników. W jego wydzielonej

części były luksusowe apartamenty, którymi dysponował, do przystani przycumowany czekał nań prawdziwy jacht a nie mała żaglówka, wieloosobowa obsługa była do dyspozycji przez cały rok - i wszystko to nie kosztowało go ani grosza. Ośrodkiem tym dokumentował w prasie i telewizji oraz wobec zwierzchników swoją głęboką troskę o podległych mu pracowników, i co najgorsze wszyscy - nawet sami pracownicy - udawali, że w to wierzą.

Był to więc kosztowny ekonomicznie sposób sięgania po korzyści, a przy tym wyjątkowo demoralizujący. Uczył bowiem "dorabiania ideologii" do zwykłego egoizmu grupowego lub indywidualnego, tworząc dziwaczne zasady ekonomicznej gry, które wymagały używania fikcyjnych, lecz ładnie brzmiących "społecznych uzasadnień". Uczestniczyli w tym wszyscy od góry do dołu, ministrowie, dyrektorzy, rady pracownicze, związki zawodowe, panie z działów ewidencji i kontrolowani przez nie kierowcy, wpisujący sobie po 24 godziny pracy na dobę w karty drogowe.

Rozprzestrzeniające się "podkultury usprawiedliwień pracowniczych" obejmowały kontrolujących (kierownictwo) i kontrolowanych (pracowników) zatrudnionych w państwowych zakładach pracy. Powodowały wzajemną akceptację osobistego z nich korzystania kosztem nieokreślonego ich właściciela. Nawiasem mówiąc, podminowywało to scentralizowany system planowej gospodarki, powodując jego ekonomiczne rozprzężenie i coraz mniejszą sterowność, stanowiąc ważny czynnik prowadzący do upadku całego systemu "realnego socjalizmu".

***Klimat społeczny realnego socjalizmu - kolektywizm jako wartość i sytuacja społecznego upokorzenia.***

Tworzeniu się anomii w okresie istnienia "realnego socjalizmu" sprzyjał klimat społeczny, na który składały się dwa główne czynniki: kolektywizm i sytuacja społecznego upokorzenia.

Kolektywizm w ideologii i praktyce oparty był o zasadę, że dobrem najwyższym jest grupa, zespół, "kolektyw". Dla jednostki moralną powinnością jest - z tego punktu widzenia - dostosowanie się do "kolektywu", czyli do innych ludzi z jej najbliższego otoczenia. To zaś prowadzi do swoistego regresu w postawach ludzi i wynikających zeń skutków:

- (a) Powoduje uznanie, że to co robią lub sądzą inni jest "słuszniejsze" i lepsze od własnych racji i przekonań wartościujących.

- (b) Powoduje zanik odpowiedzialności za swój własny los, i złożenie jej na barki innych, poczucie bezsilności i braku osobistego wpływu bieg zdarzeń gospodarczych, społecznych, politycznych, powstawanie postaw roszczeniowych wobec władzy, etc.

W rezultacie takich przekonań i postaw wypaczeniu ulegają mechanizmy godnościowej regulacji zachowania. Tracą wagę dojrzałe, autonomiczne sposoby zaspokajania potrzeby godności, których istotę stanowi dokonywanie uczynków zgodnych z indywidualnym poczuciem tego, co słuszne i wartościowe. Na plan pierwszy wychodzą natomiast charakterystyczne dla dzieci, relacyjne techniki, polegające na porównywaniu się z innymi na jakiejś skali ocen, mającej godnościowe znaczenie i związana z tym łatwość deprecjacji innych, skłonność do wyolbrzymiania własnych zalet i wyszukiwania wad u innych, etc.

Poczucie bezsilności i zanik osobistej odpowiedzialności za własne postępowanie prowadzi także łatwo do tego, że człowiek zaprzestaje porównywać własne uczynki ze standardami **osobiście** cenionych wartości. Zamiast tego porównuje wartości własne z wartościami cenionymi **przez innych**, zasługujących na społeczny szacunek ludzi i znajdując tutaj oczywistą zgodność, tą drogą zaspokajają potrzebę godności i buduje poczucie własnej wartości. Mechanizmy sterowania godnościowego tracą wówczas wpływ na jego zachowanie na innej drodze, niż ta, która polega na nadaniu wiarygodności usprawiedliwieniom (por. Kosewski, 1985).

Sytuacja społecznego upokorzenia stworzona została większości społeczeństwa przez totalitarny system sprawowania władzy. Z sytuacją społecznego upokorzenia mamy do czynienia wówczas, gdy system społeczno - polityczny tworzy na skalę masową sytuacje, w których za wyrażenie własnych poglądów politycznych, społecznych, religijnych lub nawet osobistego zdania krytycznego o jakiejś ważnej postaci publicznej grożą represje, zaś dostęp do korzyści kontrolowanych totalnie przez władzę możliwy jest tylko pod warunkiem zademonstrowania aktywnego lub biernego (konformizm) poparcia poglądów "oficjalnych".

Nie można oczekiwać na skalę masową, że ludzie zachowują się jak Giordano Bruno i spłoną na stosie w obronie swych przekonań. Większość wybiera wówczas drogę Galileusza, idąc na kompromisy, konieczne dla prowadzenia codziennego, normalnego życia.

Powodowało to wzrost anomii w sektorze gospodarczym. Większość ludzi energicznych, przedsiębiorczych, z talentami menadżerskimi i mających poglądy inne niż władza (polityczne, religijne, narodowe, obywatelskie), chcąc zachować stanowiska lub nie chcąc tracić szans na działanie lub dalszy rozwój, szła na "kompromisy", tworząc sobie usprawiedliwienia lub poszukując ich w odpowiednich, już istniejących podkulturach usprawiedliwień.

Dotyczy to także ludzi polityki. W mniejszych i większych kręgach rządzącej mono-partii łatwo uzgadniano usprawiedliwienia dla ochrony "interesu partii", rozumianego jako interes jakiejś wpływowej koterii. Ci spośród "partyjnych", którzy przestali to aprobować i zgadzać się z poglądami oficjalnymi, stawali w trudnej psychologicznie sytuacji upokorzenia, podobnej do tej, jaką mieli ludzie z "legalnej opozycji". Jeśli chcieli zachować wolność i możliwość quasi-oficjalnego działania w partii lub - w przypadku opozycji - poza nią, musieli pójść na koncesje i kompromisy, których wymagała sytuacja i władza. Dla tych kompromisów i koncesji musieli uzgodnić usprawiedliwienia w swoim środowisku, grupie, stowarzyszeniu.

Obserwowana obecnie anomia w gospodarce i anomia elit politycznych ma swoje głębokie korzenie w doświadczeniach wyniesionych przez ludzi polityki i gospodarki z czasów realnego socjalizmu.

Realny socjalizm miał podobną do więzienia, specyficzną właściwość. Z jednej strony ograniczał dosyć skutecznie możliwość znalezienia się poddanych swojej pieczy obywateli w sytuacjach pokusy, kontrolując możliwe do pozyskania i spożytkowania korzyści, z drugiej strony generował na skalę społeczną sytuacje upokorzenia.

Długotrwałe sytuacje upokorzenia mają to do siebie, że mnożą usprawiedliwienia, pozwalające ludziom zachować twarz i niezbędne minimum poczucia własnej godności. Wprowadzają jednak ludzi we względnie trwałe stan anomii i odciskają się bardzo silnym piętnem na całym późniejszym zachowaniu poddanych ich działaniu ludzi.

### ***Moralne wyzwania niesione zmianą systemową.***

Dokonująca się zmiana systemowa postawiła całe grupy i środowiska zawodowe przed nieznanym dotąd wyzwaniem, tworząc sytuację powodującą ujawnienie się i klimat społeczny sprzyjający rozwojowi ukrytej dotąd anomii. Niemal jednocześnie trzy ważne czynniki wpływać zaczęły na zachowanie ludzi:

(1) Nastąpił omawiany już zanik lęku przed karą za postępowanie, którego niezgodność z prawem jest trudna do wykazania;

(2) Ujawniły się nagle możliwe do osiągnięcia i spożytkowania niespotykane dotąd korzyści:

- Urzędnik państwowy lub samorządowy średniego szczebla z dnia na dzień stał się dysponentem miliardowych kwot "prawdziwych" pieniędzy, które w postaci zamówień i zleceń może skierować do wybranej firmy.
- Bankowiec - do niedawna kojarzony z nic nie znaczącym urzędnikiem buchalteryjnym - zaczął nagle władać ogromnymi sumami kredytów, poręczeń i gwarancji bankowych.
- Celnik, który do powstania III Rzeczypospolitej kontrolował drobny przemysł turystyczny - nagle decyduje o wielomiliardowych zarobkach lub stratach przemysłownika alkoholu, papierosów lub samochodów.
- Powstały nowe zawody - po krótkim przeszkoleniu młodzi ludzie zostają maklerami giełdowymi, menedżerami i zaczynają obracać ogromnymi sumami, przyczyniając się do powstania odpowiednio dużych strat lub zysków.
- Politycy i wyżsi urzędnicy państwowi stanęli nagle przed niewyobrażalnym dotąd, łatwym do zgarnięcia bogactwem: ich "tak" może zamienić się w wielocyfrowe sumy na koncie konkretnego człowieka.

(3) Gotowe usprawiedliwienia uzgodnione w okresie realnego socjalizmu w podkulturach pracowniczych, kręgach towarzyskich, środowiskach i rodzinach umożliwiały sięganie po korzyści w nowych sytuacjach pokusy. Jednocześnie bogacenie się przestało nagle być czymś podejrzanym i zyskało wyraźną aprobatę społeczną, popartą autorytetem nowej, demokratycznej władzy.



## 4. Co robić?

### 4.1. Działania szkoleniowe i psychoedukacyjne.

Dla uporania się z tymi problemami odpowiedni program szkoleń został opracowany przez autora i jego zespół w oparciu o prowadzone przezeń prace badawcze i doświadczenia praktyczne. Program ten spełnia następujące cele:

- \* ukazuje społeczne i psychologiczne mechanizmy, kierujące postępowaniem ludzi w sytuacjach konfliktów etyczno moralnych w pracy, czyli w sytuacjach pracowniczej pokusy. Chodzi o to, aby poza rutynową sprawnością zawodową wykształcić umiejętność postępowania w sytuacjach jednocześnie angażujących u człowieka motywację do godnego, etycznego postępowania i dążenie do korzyści osobistych.
- \* uczy zrozumienia zachowania innych ludzi i świadomości zachowania własnego poprzez wielokrotne trenowanie zachowania w symulowanych sytuacjach pokusy, oddających realia pracy,
- \* uświadamia i blokuje proces uzgadniania usprawiedliwień w grupie pracowniczej, pozbawia wiarygodności dotąd istniejące usprawiedliwienia i tym samym uniemożliwia kontynuowanie ewentualnej praktyki niewłaściwego "korzystania z okazji" przez tych pracowników.
- \* zmienia postawy pracowników i ich stosunek do pracy, oraz zmienia typ łączącej ich więzi społecznej, tworząc podstawy nowej kultury organizacji opartej na etosie pracy i identyfikacji z firmą.

### 4.2. Strategie działań wewnętrznego *Public Relations*.

*Transparentność procedur - likwidacja pracowniczych sytuacji pokusy.*

Chcąc zapobiec anomii pracowniczej i zawodowej należy w pierwszym rzędzie stworzyć warunki, które likwidują lub ograniczają ekspozycję ludzi na sytuacje pokusy w pracy. Przyczyną powstania anomii jest bowiem stawianie ludzi w sytuacji pokusy – nieuchronnie powoduje to próby uzgadniania przez nich usprawiedliwień. Pamiętajmy, że ten kto

stawia innych w sytuacji pokusy powoduje i odpowiada za to, że tej pokusie ulegają.

Generatorem anomii mogą być przepisy prawne i organizacyjne, dające jednym ludziom bezzasadnie dużą możliwość arbitralnego rozstrzygnięcia o sprawach znaczących dla drugich. Może nim być bałagan i brak nadzoru, tworzące na masową skalę sytuacje pokusy pracownikom.

Nie jest możliwe zlikwidowanie w ogóle sytuacji pokusy w pracy zawodowej. Istota niektórych zawodów i stanowisk (szczególnie kierowniczych) polega właśnie na tym, żeby umieć właściwie rozwiązywać sytuacje pokusy i kontrolować zachowanie innych. Stąd też przeciwdziałanie anomii musi odbywać się także w drugiej płaszczyźnie - likwidowania warunków sprzyjających uzgadnianiu i uwiarygadnianiu usprawiedliwień.

*Společne odrzucenie pracowniczych podkultur usprawiedliwień – rola mediów wewnętrznych.*

W wielu zawodach i na wielu stanowiskach pracy ludzie eksponowani są z natury rzeczy na pewne, powtarzające się sytuacje pokusy. Nieuchronnie powoduje to próby uzgadniania przez nich usprawiedliwień, bez żadnej świadomości istnienia tego procesu. Mówiąc dosadnie, złodziej nigdy nie rozpozna swego wizerunku w portrecie innego złodzieja - zawsze znajdują się jakieś różnice w sytuacji pokusy, prowadzące do wniosku, że "oni kradną, lecz ja tylko korzystam z okazji".

Takie przekonania chronione są poczuciem, że inni nie rozumieją wymagań sytuacji, teoretyzują, i nie powinni się wtrącać, póki wszystko biegnie utartym trybem. Wewnątrz zakładowa prasa może uczynić te „okazje” i związane z nimi usprawiedliwienia społecznie widzialnymi, a wtedy znika ich wiarygodność pod presją kierownictwa i szerszej grupy pracowniczej. Z reguły nie jest potrzebne wówczas nazywanie rzeczy po imieniu - czytelnicy zrobią to sami.

Bezpośrednią przyczyną anomii jest "społeczne uzgadnianie usprawiedliwień". Przeciwdziałanie istniejącej anomii zmierzać więc musi:

- (a) w pierwszym rzędzie do przerwania tego procesu,
- (b) do odebrania usprawiedliwieniom już uzgodnionym i włączonym w konkretną podkulturę pracowniczą lub zawodową, ich subiektywnej wiarygodności

*Walka z „syndromem frajera”.*

Najistotniejszą sprawą dla powstania przekonań etosowych w organizacji jest niedopuszczenie do tego, aby „anomiccy” robili karierę zawodową, spychając na margines „etosowców”. Wtedy bowiem usprawiedliwienia zajmą miejsce autentycznych zasług a ten, który przestrzega zasad uczciwości w pracy zaczyna zasługiwać na miano człowieka naiwnego, niezaradnego, etc. Zamiast etosu powstaje wtedy niszczący dla morale pracy "syndrom frajerstwa", odznaczający się tym, że człowiekowi wybierającemu etyczne postępowanie odmawia się godności.

*Kształtowanie pozytywnego wizerunku kadry zarządzającej.*

**Pracownicy mogą czasem zazdrościć ludziom korzystającym z "dobrych okazji", lecz szacunkiem darzą tylko ludzi etosu.** Trudno być dumnym z tego, że się pracuje pod kierownictwem złodzieja, nawet kompetentnego. Stąd tak ważny jest obraz kierownictwa, średniego i wyższego nadzoru w oczach niższych pozycją pracowników. Liderami zespołów pracowniczych powinni zostawać ludzie, którzy zachowaniem swym dowiedli, że w sytuacjach pokusy, w których w grę wchodził wybór pomiędzy interesem własnym a interesem firmy - wybrali ten ostatni. Taki image średniego i wyższego dozoru należy konsekwentnie budować, dbając o eksponowanie etosowych wyborów i postulując usuwanie poza kadrę kierowniczą ludzi, którzy ulegli pokusie.

*Problem kija o dwóch końcach.*

Wewnątrz zakładowe media mogą być także generatorem anomi i tym samym niszczyć etos pracowniczy i zawodowy. Ma to miejsce wówczas, gdy ich redaktorzy dążą do taniej popularności w środowisku zawodowym i chcą wszystkim się podobać. Środki przekazu łatwo wówczas z zainteresowanymi "uzgadniają" i uwiarygadniają usprawiedliwienia.

Tymczasem skuteczne pozbawianie wiarygodności szeroko przyjętych usprawiedliwień - prowadzi do irytacji i złości u zainteresowanych. Ujmując rzecz w uproszczeniu - usprawiedliwienia otwierają człowiekowi ceniącemu wartości (w swym mniemaniu pracowitemu, rzetelnie spełniającemu swoje obowiązki, uczciwemu, sprawiedliwemu, etc) drogę do wygody i korzyści. Pozbawiamy go tego, likwidując wiarygodność usprawiedliwień (np. nazywając po imieniu to, co robi obijaniem się, wykorzystywaniem innych, złodziejstwem lub wyłudzeniem). Jeśli zainteresowanych utrzymaniem usprawiedliwień jest wielu lub są to ludzie

i środowiska wpływowe, układowe i zależne od nich media z oczywistych względów nie podejmą się takiego zadania.

Zapewnienie dziennikarzom mediów zakładowych właściwych warunków do wykonywania zawodu, porównywalnych do tych, jakie są udziałem ich kolegów ze środków masowego przekazu i prasy wielkonakładowej, to temat na osobną rozprawę. Bez takich warunków wewnętrzny PR będzie działaniem pozorowanym, a media wewnętrzne zamiast być ważnym narzędziem etosotwórczym, staną się propagandową tubą kierownictwa organizacji, traktowaną z lekceważeniem przez pracowników.

### ***4.3. Praktyczne reguły zarządzania motywacją godnościową przez szefa zespołu.***

#### **A. Budowanie etosu pracowniczego.**

##### *I. Prawo pękniętej filiżanki.*

- Wprowadź najpierw jedną, a później kilka prostych zasad postępowania, które muszą być bezwyjątkowo przestrzegane przez wszystkich „twoich” ludzi – i przez ciebie jako szefa. Traktuj je jako święte – nie przyjmuj żadnych usprawiedliwień ich naruszania.
- Zasady etosu wcale nie muszą być racjonalne i dobrze uzasadnione, lecz muszą znaczyć emocjonalnie. Emocjonalne znaczenie nadaje im „reguła pękniętej filiżanki”.
- Pękniętą filiżankę można skleić, lecz już nie będzie można z niej pić gorącej herbaty. Człowiek, który naruszył „święte” zasady etosu musi odejść – jest wykluczony z grupy, z pracy, z zawodu nawet, jeśli wydaje się to niesprawiedliwe.

##### *II. Odrębność nagród symbolicznych i materialnych.*

- Ustal dwa porządki nagród: symbolicznych i materialnych. Nie mieszaj ich ze sobą, lecz stosuj je w sytuacjach odmiennych.
- Stosuj nagrody symboliczne za działanie niewymierne i wymagające samokontroli, za postawę pracownika świadczącą o zainteresowaniu pracą, za identyfikację z firmą, lojalność, odpowiedzialność i za pracę jakościowo lepszą.
- Stosuj nagrody pieniężne za czynności rutynowe wykonywane ponad przyjęte zwyczajowo limity, dyspozycyjność w czasie wolnym, pilność, szybkość, wysiłek - jednym słowem za ilość pracy.

- Pamiętaj, że te dwa rodzaje nagród zawsze muszą się wzajem wzmocniać, a nigdy sobie przeczyć. Nie dopuszczaj do tego, aby dało się wycenić wartość nagród symbolicznych w kategoriach materialnych.

### *III. Odrębność własnych symboli i rytuałów.*

- Jak dbasz o to, aby Twój zespół czuł, że są w jakimś szczególnym zespole, że ich praca jest ważna i ma znaczenie dla ciebie i innych?
- Czy zdarza Ci się dawać do zrozumienia podległym Ci pracownikom, że oni sami są dla Ciebie ważni i unikalni, niezależnie od pracy, jaką wykonują? Czy dołączasz się do życzeń imieninowych, jakie w pracy składają solenizantowi koledzy?
- Czy awans kolegi jest zauważony przez przełożonych i w zespole i odpowiednio podkreślony? Czy wymyślono coś więcej poza wspólnym wypiciem alkoholu - drobnym podarunkiem, wizytę wyższego przełożonego, etc.
- Czy Twój zespół, jednostka lub wydział mają swoje własne symbole, zwyczaje i rytuały pracownicze?
- Czy dbasz o to, aby nie „świętowano” zamiast pracować? Pamiętaj, że wtedy ludzie przestają poważnie traktować jedno i drugie.

### *IV. Sprawiedliwość wymaga uważności.*

- Awans na wyższe stanowisko następować powinien tylko w ślad za częstym symbolicznym wyróżnianiem pracownika. Kiedy utrwali się to w świadomości pracowniczej, nawet przelotna pochwała i uścisk ręki przełożonego nabierze właściwego znaczenia.
- Pamiętaj, że gratulacje, podziękowania i uścisk ręki tylko pozornie nic nie kosztują. Zastanów się, czy ten symboliczny pieniądz ma odpowiednie pokrycie? Czy nagrody te powiązane są wyraźnie z obiektywnymi osiągnięciami kogoś i jego pracowitością? Czy nie jesteś zbyt rozrzutny, powodując tym inflację?
- Ten, kto się chce wszystkim podobać, na ogół znajduje u nich pogardę, a nie sympatię.
- Czy nie jesteś zbyt skąpy? Czy dostrzegasz wokół siebie - poza anomikami lub pochlebcami - ludzi pracowniczego etosu, czy tylko skrupulantów? Czy dałeś im do zrozumienia, że są w czymś szczególni, że wyróżniają się nie ilością wykonywanej pracy, lecz sposobem do niej podejścia i jej jakością?
- Trzeba się mocno napracować, aby być szefem sprawiedliwym – bądź więc szefem pracowitym, który nie zaniedbuje takich szczegółów.

### V. *Troska o autorytet zwierzchności.*

- Rozwijaj i wzbogacaj symbolikę awansu na wyższe stanowisko – tego nigdy za wiele. Symbole i rytuały muszą być traktowane zawsze z szacunkiem. Rezygnuj z takich, którym tego zapewnić nie potrafisz.
- Inwestowanie środków w szkolenie pracownika stanowić musi rodzaj symbolicznego wyróżnienia go i być kojarzone z jego przyszłym awansem. Lansuj zasadę – więcej umiesz, wyżej zajdziesz.
- Ludzie postrzegają kompetencje wyższego kierownictwa przez pryzmat własnego podwórka. Nie wysyłaj swoich ludzi na bezsensowne, głupie i nudne szkolenia – będą sądzić, że „na górze” siedzą sami głupcy.
- Nigdy nie mów: „Co oni tam na górze wyprawiają”. Dla własnego dobra dbaj o wizerunek swojego przełożonego w oczach podległych Ci pracowników - chyba, że nie daje Ci on na to żadnych szans swoimi decyzjami. Nawet wtedy unikaj ocen i kieruj uwagę zespołu na innych, sensownych przełożonych.
- Jeśli i to jest niemożliwe - zmień szefa lub pracę. Twoi ludzie nie będą szanować kogoś, kto świadomie godzi się pracować pod kierunkiem głupiego i niekompetentnego szefa.

### VI. *„Syndrom frajera”.*

- Awansowanie na wyższe stanowiska ludzi źle lub miernie pracujących (lecz mających „układy”) tworzy niszczący dla etosu pracowniczego „syndrom frajerstwa”.
- Manipulowanie symboliką, tworzenie fałszywych „przodowników pracy”, aby podnieść normy wymagań powoduje ten sam skutek.
- W każdym z powyższych wypadków dobry pracownik we własnych oczach staje się „frajerem” pracującym na cwaniaków, którzy wykorzystują jego naiwność. Ustaje szacunek dla pracy i dla przełożonych.

## B. Ograniczanie anomii pracowniczej.

### I. *Likwiduj okazje, które czynią złodzieja.*

- Dążenie do korzyści jest tylko wtedy złe, gdy narusza wartości – czyli w sytuacjach pokusy.
- Pamiętaj, że pracownicy wspólnie wystawieni na regularnie powtarzającą się sytuację pokusy zawsze ulegną pokusie, jeśli świadomie nie zadbasz o rozbrojenie ich usprawiedliwień.

- Uważnie obserwuj, na jakie sytuacje pokusy są narażeni podlegli Ci ludzie. Zrób ich katalog. Określ dokładnie jakie korzyści i jakie wartości (np. uczciwość, rzetelność, lojalność) wchodzi z sobą w konflikt.
- Nie pomył ich z sytuacjami upokorzenia, dylematu moralnego i kontroli społecznej.

## *II. Przerwywaj proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień.*

- Ludzie ulegają pokusie, bo uzgodnili usprawiedliwienia z innymi i wspólnie uznali je za wiarygodne.
- Ludzie uzgadniają usprawiedliwienia przede wszystkim:
  1. w domu z bliskimi,
  2. z kolegami w pracy.
- Nie zajmuj się moralizowaniem, i tłumaczeniem innym tego, co dobre i złe. Oni to dobrze wiedzą, cenią sobie uczciwość, rzetelność i sprawiedliwość, są uczciwi, rzetelni, sprawiedliwi w opinii własnej, swojej rodziny i bliskich przyjaciół i kolegów. Przekonując ich do wartości tylko ich obrażasz.
- Uczciwi, rzetelni i sprawiedliwi ludzie kradną, oszukują i biorą łapówki bo uważają, że w konkretnej sytuacji mogą to uczynić z uwagi na szczególne okoliczności – bo „nikomu nie stanie się krzywda”, bo „wszyscy tak robią”, bo tu chodzi o dobro partii, kraju, interes społeczny, etc.
- To są właśnie te usprawiedliwienia uzgodnione z innymi, i przez to wiarygodne – redukują wewnętrzny dyskomfort, zapewniają nienaruszone poczucie własnej wartości i godności mimo dokonanych uczynków.
- Uczciwy człowiek nie ukradnie, gdy jego usprawiedliwieniom odbierzemy wiarygodność – chyba, że znajdzie inne usprawiedliwienia, i je z innymi uzgodni. Na to jednak trzeba czasu i możemy mu to utrudnić.

## *III. Nie zostawiaj ludzi bez skutecznej pomocy w sytuacjach pracowniczej pokusy.*

- Ludzie stale kuszeni w grupie zawsze jakieś usprawiedliwienia znajdują i uzgadniają, na ogół w postaci „zasad uczciwego brania”, pozwalających z czystym sumieniem korzystać z niegodnych dotąd okazji. Pamiętaj, że musisz stale odbierać usprawiedliwieniom ich wiarygodność, jeśli twoi pracownicy są stale wystawieni na pokusę z racji ich służbowych obowiązków.
- Czy zapewniłeś sobie zrozumienie i wsparcie z góry? Czy nie nazwą tego co robisz „zawracaniem głowy”? Złe wykonany program likwidacji

usprawiedliwień jest gorszy od pozostawienia spraw naturalnemu ich biegowi.

- Szef wyższego szczebla, który nieświadomie uzna za wiarygodne usprawiedliwienia swoich podwładnych, nie tylko wytrąca Ci broń z ręki, ale dostarcza nowych i utrwala stare usprawiedliwienia. Nie licz wówczas na usunięcie anomii pracowniczej z Twojego zespołu.
- Koncentruj swoje działanie na najbardziej zagrożonych odcinkach - tam, gdzie podlegli Ci ludzie są eksponowani na takie same i często powtarzające się sytuacje pracowniczej pokusy. Tam najłatwiej znaleźć podkulturę uzgodnionych usprawiedliwień.

#### *IV. Postępuj metodą kolejnych przybliżeń.*

- Jeśli chcesz usunąć podkulturę usprawiedliwionych korzyści ze swego odcinka, a pozostawić ludzi, rób ostrożnie użytek z wiedzy, którą na ten temat posiadasz.
- Zaczynij od żartobliwej ironii i przykładów opisujących, jak inni korzystają w sytuacjach pokusy, stopniowo przechodząc do konkretnych (a wstydlivych) przykładów z własnego podwórka i poważnego tonu.
- Pamiętaj, że ludzie uzgadniający usprawiedliwienia nie mają żadnej świadomości, że korzystając postępują niewłaściwie. Zabierz im korzyści, lecz nie odbieraj godności, bo odejdą.

#### *V. Stosuj się do własnego doświadczenia.*

- Postaw się w sytuacji jednego ze swych pracowników i pomyśl, jakie usprawiedliwienia dla Ciebie byłyby wiarygodne, gdybyś znalazł się na jego miejscu.
- Pomyśl o okolicznościach powodujących, że takie usprawiedliwienia są wiarygodne i zrób ich katalog.
- Które z nich możesz usunąć sam, a które wymagają decyzji na wyższym szczeblu?
- Jakim jesteś szefem? Czy nie stwarzasz swoim podwładnym sytuacji upokorzenia? Tego wprost się od nich nie dowiesz - musisz zapewnić anonimowość ich wypowiedziom.
- Anomia gwałtownie rośnie, kiedy ludzie są karani za danie wyrazu temu, co osobiście uważają za cenne, słuszne i wartościowe.



*VI. Bądź roztropny – naucz się odróżniać sytuacje pokusy od dylematów moralnych.*

- W wyjątkowych sytuacjach trzeba naruszyć jedną wartość, aby dotrzymać wierności innej - ważniejszej. Są to sytuacje dylematu moralnego, a nie sytuacje pokusy.
- Niektóre usprawiedliwienia Twoich pracowników są więc naprawdę wiarygodne według przyjętych konwencji i obyczajów - zastosowanie ich w zachowaniu nazywa się roztropnością.
- Jest to wybór większego dobra, czasem zwany wyborem mniejszego zła.
- Czy na codzienny użytek w pracy określiłeś, gdzie u siebie i u innych kończy się roztropność, a zaczyna cwaniactwo i anomia?
- Kradną zawsze „oni”, my tylko „korzystamy z okazji” – takie przekonanie jest skutkiem uzgodnienia usprawiedliwień z innymi. Ciebie to też dotyczy. Nie zdziw się, jeżeli ktoś z pracowników uzna za niewłaściwe okazje, z których Ty korzystasz.

*VII. Nie bądź prorokiem między swymi.*

- Nie przerywaj sam procesów społecznego uzgadniania usprawiedliwień sam, szczególnie jeśli mają w Twoim zespole dłuższą tradycję.
- Pamiętaj - likwidując pracownicze usprawiedliwienia zabierasz ludziom dwie z najcenniejszych rzeczy: korzyści (pieniądze, wygodę, wolny czas) oraz poczucie własnej wartości. Taka frustracja rodzi dużą agresję - nie będą mieli litości dla sprawcy. Wytkną Ci każdą słabość, podkreślą każdą wadę, w ten sposób broniąc swoich usprawiedliwień techniką: ”Przyganiał kocioł garnkowi”.
- Do rozbrajania usprawiedliwień użyj fachowców z własnej komórki szkoleniowej, jeśli potrafią to robić, lub ludzi z poza firmy.

*VIII. Pozwól ludziom likwidować usprawiedliwienia sobie wzajem.*

- W rozbrajaniu usprawiedliwień nic nie zastąpi mediów (najlepsze są wewnętrzne), które potrafią opisać bez moralizowania usprawiedliwienia uzgodnione w jakiejś grupie i ukazać je innym.
- Uzgodnione wśród „korzystających z okazji” usprawiedliwienia tracą wiarygodność, jeśli poddano je oglądowi społeczności pracowniczej.
- Należy to zrobić ujawniając jednym, jakie usprawiedliwienia i dla jakich okazji uzgadniają drudzy. Usprawiedliwienia mają za wiarygodne tylko ci, którzy je uzgadniają – inni nie wykażą dla nich zrozumienia.
- Zadbaj o dobór argumentów i przykładów odpowiednio do podgrupy pracowniczej lub zawodowej, do której je adresujesz. Niech jedni dowiedzą się o tym, co myślą drudzy.

- Nie powinno się używać mass - mediów dużego zasięgu do ujawniania i likwidacji usprawiedliwień małych grup pracowniczych. Wtedy łatwo powstaje zintegrowany front pracowniczy (branżowy), który pod przewodnictwem najwyższego kierownictwa solidarnie obraca się przeciwko sprawcy, produkując przy okazji nowe i wzmacniając stare usprawiedliwienia. Brudy najlepiej prac u siebie - chyba, że plamy zbyt mocno trzymają.
- Można to zrobić w małej grupie pracowniczej na drodze umiejętnie przeprowadzonej dyskusji. Czy masz fachowców w dziale szkoleń, którzy potrafią przeprowadzić trening zachowania w sytuacjach pokusy lub zapewniłeś sobie gotowość szefów do angażowania z zewnątrz takich trenerów ?
- Do tych samych grup treningowych nie włączaj razem szefów i podwładnych - inaczej widzą te same sytuacje w pracy.

*IX. To nie przykład idzie z góry, lecz wiarygodne usprawiedliwienia.*

- Działaj zawsze metodą kaskady, z góry w dół. Kolejność odwrotna zniweczy cały Twój wysiłek. Jeśli chcesz w swojej organizacji zlikwidować „korzystanie z niegodnych okazji”, najpierw przeszkol szefa podległego Ci zespołu, a dopiero później jego zespół.
- Jeśli chcesz zlikwidować korupcję w organizacji lub dużym systemie, zacznij od likwidowania usprawiedliwień elity.
- Pamiętaj, że ludzie patrzą na tych na świeczniku nie po to, aby ich mechanicznie naśladować, lecz używają przykładu ich zachowań dla tworzenia sobie wiarygodnych usprawiedliwień.
- Prawo nie likwiduje wiarygodności usprawiedliwień uzgodnionych w grupie pracowniczej. Tworzenie przepisów zakazujących korzystania z niegodnych okazji nie tworzy etosu i samokontroli, i nie zmniejsza anomii.

### *I. Anomia sovietica*

- To naturalne, że ludzie wystawieni wspólnie na sytuację pracowniczej pokusy próbują uzgadniać jakieś usprawiedliwienia i „korzystać z nadarzającej się okazji”. Zadaniem szefów jest temu przeciwdziałać.
- Martwić się trzeba wówczas, gdy szefowie i podwładni ze sobą uzgadniają usprawiedliwienia.
- Tworzy się wtedy *anomia sovietica* - zjawisko charakterystyczne dla dawnego modelu gospodarki nadzorowanej przez państwowych urzędników. Usprawiedliwienia uzgadniane są „pionowo” - przez wyższych i niższych statusem w organizacji.

- Usprawiedliwiane przez wszystkich jest wówczas korzystanie osobiste kosztem nieokreślonego właściciela (państwa), każdy z czystym sumieniem coś sobie i innym „załatwia”, „organizuje”, etc., a przestrzeganie norm i przepisów wynika tylko ze strachu przed przyłapaniem i karą.

### **Literatura cytowana.**

- Durkheim E.(1930) *Le Suicide*, Presses Universitaires de France, Paris. Obszerne omówienie tej pracy w: Jerzy Szacki „Durkheim”, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1964.
- Festinger L. (1957) „A Theory of Cognitive Dissonance”, Stanford CA: Stanford University Press. Obszerne omówienie tej koncepcji w: Elliot Aronson i współaut. (1997). „Psychologia Społeczna”, Wyd Zysk i S-ka, Poznań,.
- Kosewski M.(1985) *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kosewski M. (2008) *Wartości, godność i władza*, VizjaPress, Warszawa.
- Matza D.(1964) *Delinquency and Drift*, J.Wiley, N.Y.
- Matza D.(1969) *Becoming Deviant*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Pawełczyńska A. (1964) *Wartości a przemoc*, PWN, Warszawa.
- Sykes G.M., Matza D.(1957) *Techniques of Neutralization*, Amer.Soc.Rev. XXII, pp.664-670.
- Szawiel Tadeusz (1978) *Struktura społeczna i postawy a grupy etosowe*. *Studia Socjologiczne* 1-2, 1978, str.158-178.
- Tomaszewski Tadeusz (1975) *"Człowiek w sytuacji"* [w:] Tadeusz Tomaszewski (red.) *"Psychologia"*, PWN, Warszawa.