

POCZUCIE
SPRAWIEDLIWOŚCI
ORGANIZACYJNEJ
A ZACHOWANIA
PRACOWNIKÓW



Na okładce niniejszej książki widnieje tylko jedno nazwisko autora, lecz na jej powstanie ogromny wpływ miały bardzo ważne dla mnie osoby. Dziękuję pani prof. Marii Strykowskiej i dr. Tomaszowi Pasikowskiemu za celne rady i wsparcie w pracach nad doktoratem. Podziękowania winien jestem także wszystkim tym, którzy zechcieli mi pomóc w realizacji trudnych badań terenowych. Pomoc była tym cenniejsza, że podjęta dobrowolnie i realizowana pro bono, a więc stanowiła klarowny przykład zachowań obywatelskich, etosowych, prospołecznych. To praktyka, a ta jest wokół. Teoria i wyniki badań zaś w rozprawie...

Maciej Macko

POCZUCIE
SPRAWIEDLIWOŚCI
ORGANIZACYJNEJ
A ZACHOWANIA
PRACOWNIKÓW



Poznań 2009

KOMITET NAUKOWY SERII WYDAWNICZEJ
DOKTORATY WYDZIAŁU NAUK SPOŁECZNYCH UAM

JERZY BRZEZIŃSKI, ZBIGNIEW DROZDOWICZ (przewodniczący),
RAFAŁ DROZDOWSKI, PIOTR ORLIK, JACEK SÓJKA

Recenzent
prof. dr hab. CZESŁAW NOSAL

Projekt okładki
ADRIANA STANISZEWSKA

Redaktor
RENATA MADEŁŁO-FILIPOWICZ

Redaktor techniczny
KRYSTYNA JASIŃSKA

© Copyright by MACIEJ MACKO, 2009

Publikacja finansowana z funduszy Instytutu Psychologii UAM w Poznaniu

Badania porównawcze w Norwegii zostały zrealizowane przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Lichtenstein i Norwegię, poprzez dofinansowanie ze środków Mechanizmu Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego.
Projekt FSS/2008/X/D3/W/0012
„Badanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej pracowników polskich i norweskich”

ISBN 978-83-62243-08-2

WYDAWNICTWO NAUKOWE WYDZIAŁU NAUK SPOŁECZNYCH
UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
60-569 Poznań, ul. Szamarzewskiego 89c

DRUK: Zakład Graficzny UAM
61-712 Poznań, ul. Wieniawskiego 1

Spis treści

Wprowadzenie w problematykę pracy	7
ROZDZIAŁ PIERWSZY	
Nowy kontrakt psychologiczny z organizacją	15
ROZDZIAŁ DRUGI	
Sprawiedliwość organizacyjna.....	33
2.1. Sprawiedliwość organizacyjna jako poczucie sprawiedliwości	38
2.2. Sprawiedliwość dystrybucji	40
2.3. Sprawiedliwość procedur	45
2.4. Sprawiedliwość interakcji: aspekt interpersonalny i informacyjny	49
2.5. Sprawiedliwość retribucji (punitywna).....	53
2.6. Pomiędzy realizacją własnych korzyści a nakazami moralnymi – integrujące teorie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej	55
ROZDZIAŁ TRZECI	
Poczucie sprawiedliwości jako wskaźnik aktualnego stanu realizacji kon- traktu psychologicznego	77
ROZDZIAŁ CZWARTY	
Przywracanie poczucia sprawiedliwości	85
4.1. Zachowania kontrproduktywne	86
4.1.1. Zachowania kontrproduktywne jako odstępstwo od norm organizacyj- nych	94
4.1.2. Agresja i przemoc w miejscu pracy	100
4.1.3. Zachowania kontrproduktywne przełożonych	112
4.1.4. Zachowania kontrproduktywne jako odwet na organizacji	121
4.2. Zachowania uczestnictwa organizacyjnego	137
4.3. Opuszczenie miejsca pracy	149
4.4. Podstawowe problemy definiowania i pomiaru zachowań organizacyjnych	152

ROZDZIAŁ PIĄTY

Problem i metoda badań własnych	157
5.1. Założenia modelu wyjaśniającego	162
5.1.1. Wymiany społeczne w relacjach pracodawca – pracobiorca	163
5.1.2. Dynamiczne wymiany w formule kontraktu psychologicznego	164
5.2. Opis zmiennych i hipotezy badawcze	169
5.2.1. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej	169
5.2.2. Zaufanie do pracodawcy	175
5.2.3. Zachowania kontrproduktywne	176
5.2.4. Zachowania uczestnictwa organizacyjnego	177
5.2.5. Kontrola sprawowana przez grupę pracowniczą	179
5.2.6. Kontrola formalna w organizacji	180
5.2.7. Autorytet przełożonego	180
5.2.8. Anomia moralna	181
5.2.9. Samokontrola poznawcza	183
5.2.10. Umieszczenie kontroli	184
5.3. Etapy procedury badawczej	184
5.4. Dobór osób badanych i skład próby	187
5.5. Mierzone zmienne i zastosowane metody	189
5.5.1. Skala Poczucia Sprawiedliwości	189
5.5.2. Skala Anomii Moralnej	192
5.5.3. Skala Samokontroli Poznawczej	192
5.5.4. Skala Umieszczenia Kontroli	193
5.5.5. Skala Zachowań Uczestnictwa Organizacyjnego	193
5.5.6. Skala Zachowań Kontrproduktywnych	195
5.5.7. Skala Kontroli Organizacyjnej	196
5.5.8. Skala Kontroli Społecznej w Grupie Pracowniczej	197
5.5.9. Autorytet, zaufanie i intencja do odejścia	198
5.6. Prezentacja najważniejszych wyników badań	199
5.6.1. Model korelacyjny: podstawowe przesłanki do weryfikacji modelu	199
5.6.2. Wybrane modele regresji	210
5.6.3. Analizy istotności różnic	215
5.7. Dyskusja wyników	226
5.8. Wnioski	243
Załączniki	245
Bibliografia	249

Wprowadzenie w problematykę pracy

„Aby dostrzec organizację, trzeba jedynie otworzyć oczy, jeżeli się tego nie potrafi, żadne definicje nie pomogą”

Charles H. Cooley w *Organizacji społecznej* z 1909 roku

Organizacja, to grupa ludzi działająca dzięki regularnym, wzajemnym relacjom i podlegająca wspólnym mechanizmom koordynacyjnym [Romelaer, 2002]. Słowo organizacja w nurcie nauk społecznych przytaczane bywa jako najszerzej występujący i najczęściej spotykany przykład kontekstu społecznego. Lecz systemowi społecznemu każdej firmy towarzyszy mnogość współwystępujących kontekstów: ekonomicznego, prawnego, etycznego, strategicznego, kulturowego itd. Aby dokonać efektywnej diagnozy zachowań organizacyjnych należałoby rozpoznać współwystępujące konteksty składające się na to, co zarówno profesjonalista, akademik, jak i laik nazwą organizacją. Trudno poszukiwać przyczyn, wyjaśniać mechanizmy oraz prognozować skutki zachowań organizacyjnych, ograniczając się wyłącznie do zmiennych indywidualnych, jednostkowych, osobowych bez czynienia odniesień do szerszego kulturowego kontekstu działania współczesnych przedsiębiorstw.

Takie podejście zyskuje uzasadnienie również dzięki coraz większej popularności teorii instytucjonalnej w naukach społecznych, ekonomicznych i naukach o organizacji [Nowak, 2009; Obłój i in., 2008; Hatch, 2002]. Środowisko instytucjonalne kraju i jego kultura narodowa wpływają na funkcjonowanie organizacji samorządowych i biznesowych zarówno pod względem formułowanych praw, stosowanych procedur i filozofii zarządzania, ogólnie propagowanych przekonań, wyznawanych wartości, jak i obowiązujących norm społecznych [Rudolf, 2009; Markoczy i in., 2009]. Organizacje muszą sprostać wymaganiom techniczno-ekonomicznym, ale również społecznym i kulturowym. Przyjmują na siebie role atrakcyjnych pracodawców, gwarantów sukcesu ekonomicznego i inwestorów w nowoczesne technologie. Starają się otaczać troską środowisko naturalne i społeczne (np. społeczna odpowiedzialność biznesu).

Zainteresowanie funkcjonowaniem systemów współdziałania zyskuje tym większe znaczenie, że zgodnie z prognozami socjologów, ludzie współcześnie

działający w kulturach krajów wysoko rozwiniętych coraz rzadziej inicjować będą rzeczywiste interakcje międzyludzkie, a rozpoczęty proces „wielkiej transformacji” skutkuje coraz częstszymi kontaktami ludzi z nowymi formami społecznej osobowości – organizacjami [np. Coleman, 1993]. To właśnie te „nowe osobowości” sprawiają, że życie społeczne przestaje być wyłączną domeną obywateli i sferą współdziałania indywidualnych osób. Organizacje zmieniają sposób pojmowania kompozycji struktur społecznych. Nie mają co prawda ciała, ale posiadają tzw. osobowość prawną i pewną konstrukcję społeczną. Działają, mają prawa i obowiązki. Jako grupy zorganizowane zapewniają uczestnikom korzyści w postaci: informacji, pieniędzy, dóbr, usług, emocji i statusu [Foa i Foa, 1974]. Jednoczą ludzi, technologie i kapitał po to, by osiągać zakładane cele. Podejmują zobowiązania, zawierają umowy, tworzą przedmioty, świadczą usługi, promują lub blokują pewne inicjatywy i skupiają wokół siebie ludzi. Są lubiane i szanowane, bądź nienawidzone i krytykowane.

Właśnie ta ostatnia kwestia i próba odpowiedzi na pytanie: „W jaki sposób organizacja jest w stanie wzbudzić wśród własnych uczestników, czyli pracowników, tak negatywne oceny i nastawienia, że zdolni są oni w rezultacie działać na jej szkodę?” stanowi główny problem podjęty w niniejszej pracy.

Media masowe z dużą regularnością opisują bowiem przypadki skrajnie negatywnych reakcji pracowników niezadowolonych ze sposobu traktowania przez organizacje własnych pracodawców – firmy i instytucje w których pracują. Chociaż nadal brakuje badań nad zasięgiem i przyczynami takich reakcji w warunkach polskich, przykłady tzw. zachowań kontrproduktywnych w organizacji [CWB] opisane są szerzej w zachodniej literaturze i wzmiankowane coraz częściej, jako istotna przeszkoda w drodze do osiągnięcia nadrzędnego celu każdej organizacji – efektywności [Fodchuk, 2006; Organ i in., 2006; Fox i Spector, 2005; Marcus i in., 2002; Ambrose i in., 2002; Fox i in., 2001; Herriot i in., 1997; Borman i Motowidło, 1997].

W samych Stanach Zjednoczonych roczne straty firm doświadczających zachowań kontrproduktywnych w szeregach pracowników szacowane są w przedziale od 15 do 25 miliardów dolarów, a około 30% firm bankrutuje właśnie z powodu nieumiejętności radzenia sobie z kradzieżami wśród własnych pracowników [Parks i Mount, 2005]. W Niemczech koszt takiej szkodliwej działalności pracowników liczony jest na ok. 18 miliardów € rocznie [Gestmann, 2001].

Mowa tu jedynie o finansowych kosztach, jakie ponoszą przedsiębiorstwa dotknięte problemem kontrproduktywności. Nie sposób rzetelnie wyliczyć pozostałe koszty związane np.: z wypłatami odszkodowań przez firmy ubezpieczeniowe za dokonane przez pracowników szkody; z rehabilitacją osób dotkniętych molestowaniem moralnym lub rannych na skutek wypadków w miejscu pracy; z wymierzaniem i egzekwowaniem prawa wobec osób dopuszczających się kradzieży, czy wreszcie z utratą dobrego imienia lub tajemnic

technologicznych firm. Wszystkie wyżej wymienione koszty mogą być wynikiem takich zachowań pracowników, które są skierowane przeciw własnej organizacji.

Pracownicy szkodzą własnym pracodawcom z różnych powodów. Niekiedy szkodzą na skutek odczuwanych nacisków społecznych, z konieczności zaspokojenia bazalnych potrzeb życiowych, lub stosując techniki maksymalizacji własnego zysku w sytuacji zabiegania o ograniczone zasoby. Kontrproduktywność bywa także wynikiem racjonalnego wyboru, kiedy zysk własny może być znaczący, a prawdopodobieństwo bycia ukaranym albo jest znikome, albo też oczekiwana kara wydaje się mało dotkliwa. Same organizacje mogą tworzyć kulturę kontrproduktywności przez pobłażliwe traktowanie szkodzących im uczestników, modelowanie negatywnych zachowań poprzez przełożonych, promowanie postaw wykorzystywania wszelkich słabości systemu, lub wręcz stosując formalny odwet wobec osób obnażających dysfunkcje organizacyjne i patologiczne postawy przedstawicieli pracodawcy [Miceli i in., 2008].

Jednak szczególnie często pracownicy działający przeciw organizacyjnej efektywności tłumaczą, że dopuścili się wrogich i nieetycznych zachowań motywowani rozmaicie definiowaną niesprawiedliwością, jaka spotkała ich ze strony pracodawcy.

Tabela 1. Główne motywy zachowań kontrproduktywnych w organizacji

Przyczyna	Częstotliwość
Niesprawiedliwość	59,8%
Poczucie bezsilności	19,7%
Nuda	10,7%
Frustracja organizacyjna	6,6%
Usprawnianie sobie pracy	1,6%
Inne	1,6%

Źródło: Ambrose i in., 2002, s. 958.

Nie sposób przypisywać odpowiedzialności za kontrproduktywność wyłącznie patologicznym jednostkom działającym w ramach szerszego systemu, jakim jest firma. Ataki na pracodawcę są sporadycznie wykroczeniami popełnianymi przez patologiczne jednostki, przez „czarne owce”. Odszukanie i wyeliminowanie takich pracowników z organizacyjnego życia po to, aby nie powodowały dalszych szkód nie jest wystarczającym rozwiązaniem kwestii spadku efektywności, chociaż stanowi powszechną praktykę i istotny cel działania osób nadzorujących pracę. Tymczasem destruktywne zachowanie załogi bywa ściśle związane z zastaną w zakładzie pracy codziennością. W niespójnej i nieskutecznej kulturze organizacyjnej pracownicy dostrzegają przykłady niesprawiedliwego traktowania i poszukują możliwości działania w kierunku

przywrócenia poczucia sprawiedliwości. Część załogi nie zadowolona się zabieraniem z zakładu długopisów i papieru do drukarki komputerowej. Na takie „łagodnie” postępowanie istnieje duże przyzwolenie społeczne. Co więcej, sabotaż jako forma samodzielnego wymierzania sprawiedliwości spotyka się często z przejawami sympatii ze strony współpracowników, postrzeganych jako „towarzysze niedoli” [Ambrose i in., 2002]. Zatrudnieni posuwają się do niszczenia własności firmy, kradzieży, sprzeniewierzeń, rażącego niedbalstwa, bumelantstwa lub krzywdzenia innych osób. Inni, stale ignorowani pracownicy, nie widząc możliwości wpływu na poprawę sytuacji, decydują się raczej na opuszczenie firmy zamiast podejmować działania przeciw niej lub przyjmują cyniczną postawę wobec pracy [Abraham, 2000].

Same organizacje, poprzez niewłaściwe, szkodliwe procedury wewnętrzne mogą sprzyjać deterioracji relacji społecznych. Podstawowe lektury podejmujące tematykę zachowań w organizacjach, swoisty kanon nauki o organizacji, a mianowicie *Społeczna psychologia organizacji* Katza i Kahna [wydana w 1966] oraz *Funkcje kierownicze* Barnarda [wydana 1938], już od późnych lat trzydziestych, podkreślały wagę klimatu społecznego jako głównego składnika efektywności. Organizowanie – pisał Barnard ponad 70 lat temu – jest procesem oddolnym, istnieje wiele organizacji spontanicznych, a każda organizacja składa się z licznych, „pierwotnych” podorganizacji. Wzmacnianie zaangażowania uczestników (*willingness to contribute*) w organizacyjny system współdziałania jest nieodzowne dla efektywności, a tworzenie w organizacji warunków sprzyjających przesadnemu współzawodnictwu upośledza kluczową kompetencję, jaką stanowi grupowa (organizacyjna) zdolność adaptowania się do zmian dyktowanych przez otoczenie.

W podobnym tonie wypowiadają się Katz i Kahn [1966], według których organizacje efektywne to takie, które potrafią: a) pozyskać i utrzymać uczestnictwo ludzi w systemie; b) zapewnić sprawne działanie uczestników zgodne z wyznaczoną rolą organizacyjną, czyli uzyskanie określonych ilościowo i jakościowo wyników swojej pracy; oraz c) wzbudzić innowacyjne i spontaniczne zachowania uczestników, w których będą oni wykraczać poza standardowe role i zapewniać swoimi osiągnięciami rozwój organizacji.

Nasilenie zachowań przeciw własnym organizacjom, poza sytuacjami wyłącznej koncentracji kierownictwa wokół wskaźników ekonomicznych, może wynikać również z faktu szeroko obserwowanego osłabienia więzi społecznych w miejscu pracy i spadku lojalności pracowników wobec pracodawców. Dopóki warunki pracy są właściwe, a pracownicy otrzymują obiecane wynagrodzenie, praca jest wykonywana. Kiedy zaś dochodzą do wniosku, że ich osobiste cele (np. obiecany awans lub szkolenie) nie pokrywają się z interesami kierownictwa, będzie im coraz trudniej dostosowywać się do panujących w firmie norm i zasad. Jeśli doświadczyli, że wszelkie starania o polubowne rozwiązanie istot-

nego dla nich problemu zostały odrzucone, a organizacja wydaje się być głucha na potrzeby swoich pracowników, jedyną dostrzegalną alternatywą jest modyfikacja aktualnego stanu rzeczy w jakikolwiek dostępny sposób. Organizacja wykazując bierność, łamie psychologiczny kontrakt zawarty z drugą stroną „niepisanej umowy”, jaką jest każdy indywidualny pracownik. Przywiązanie afektywne i normatywne wskazujące na silny związek z firmą ustępuje miejsca przywiązaniu inercyjnemu. Osoba jest i „trwa” w organizacji, ale w niej aktywnie nie uczestniczy.

Źródłem współczesnych prac na temat jakości relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami, podobnie jak prac na temat wpływu jakości tych relacji na efektywność przedsiębiorstw, można doszukiwać się w pracach Marcha i Simona. W podręczniku pt. *Organizacje* z 1958 roku, autorzy ci sugerują, że po wejściu do organizacji każdy uczestnik szuka wokół siebie uzasadnień dla podjęcia dwóch podstawowych decyzji: Czy zaangażować się w wytwarzanie i produkcję? oraz Czy podjąć pełne uczestnictwo w życiu firmy? Twierdząca odpowiedź na pierwsze pytanie oznacza, że pracownik gotów będzie pracować na tyle efektywnie i wytwarzać tyle produktów lub świadczyć tyle usług, ile tego wymaga organizacja. Twierdząca odpowiedź na drugie pytanie oznacza, że pracownik będzie gotów zaangażować się w działania na rzecz organizacji także poza bezpośrednim wymiarem zadaniowym pracy, pozostać w firmie i stworzyć trwałą relację z pracodawcą. Decyzja pracownika o pełnym zaangażowaniu w uczestnictwo stała się głównym motywem koncepcji *organizacyjnego equilibrium* [Simon, 1947]. Osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy wkładem czynionym przez uczestników a zyskami i wzmocnieniami płynącymi ze strony organizacji świadczyłby o sukcesie, jaki pracodawca osiąga w relacjach z osobami zatrudnionymi [Barnard, Simon, za: Bowen i Siehl, 1997].

Studia literaturowe wykazały szerokie zainteresowanie badaczy koncepcją kontraktu psychologicznego, jaki kształtuje się w relacji zatrudnienia między pracownikiem i pracodawcą. Jednocześnie, pomimo iż zauważa się wpływ sprawiedliwości organizacyjnej na postawy uczestników, istnieje luka w tłumaczeniu kontrproduktywnych zachowań niskim poczuciem sprawiedliwości wynikającym z naruszenia przez pracodawcę postrzeganej równowagi kontraktu psychologicznego – równowagi między wkładem czynionym przez pracownika a tym, co otrzymuje on ze strony pracodawcy.

Liczne przykłady napływające ze strony praktyki społecznej, jak i swoista nisza w dziedzinie badań tego zjawiska na gruncie polskim, stanowiły inspirację do podjęcia wysiłków w kierunku zbadania regulacyjnej roli poczucia sprawiedliwości w kształtowaniu się zachowań kontrproduktywnych w organizacjach. Celem pracy jest zatem konceptualizacja i zbadanie mechanizmu psychicznego, poprzez który jakość kontraktu psychologicznego z organizacją i wynikające z jego oceny poczucie sprawiedliwości relacji pracodawca – pra-

cobiorca wpływają na pojawienie się bądź to zachowań kontrproduktywnych, bądź to zachowań zaangażowanego uczestnictwa organizacyjnego.

Aby w pełni docenić wieloaspektowość zachowań organizacyjnych, uniknąć błędów związanych z postrzeganiem problemów organizacji wyłącznie z perspektywy kierownictwa [*promanagement bias*; Bies, 2001] przypisywanego badaczom oraz nadać pracy niezbędny, szerszy, kulturowy kontekst w dyskursie o efektywności dzisiejszych relacji zatrudnienia, swój opis, wyjaśnianie i prognozowanie sprawiedliwościowych reakcji pracowników rozpoczynam próbą osadzenia zjawisk zachodzących na dzisiejszym rynku pracy w koncepcji kontraktu psychologicznego. Pojęcie kontraktu psychologicznego zbudowanego na bazie Homansa teorii wymian społecznych [1958], w sposób pełny wydaje się oddawać dynamikę i współzależność relacji zachodzących pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Wiedza o zawiązywaniu, przebiegu i rewizji kontraktu psychologicznego pomaga ująć w czytelne ramy wielokrotnie przywoływaną w literaturze wielokontekstowość zachowań człowieka w organizacji.

W rozdziale drugim, sprawiedliwość zaprezentowana jest jako ważny mechanizm regulujący zachowania człowieka w każdym systemie społecznym. Poza prezentacją wiedzy na temat sprawiedliwości organizacyjnej oraz jej ujęć w aspektach: dystrybucji zasobów, skuteczności procedur i jakości interakcji międzyludzkich, ukazany jest obraz dzisiejszego pracownika jako uczestnika, który działa w organizacji dzięki poczuciu sprawiedliwości. Owo poczucie sprawiedliwości jako subiektywny, psychologiczny walor, wpływa na decyzje o pełnym zaangażowaniu w organizację, gdy ta postrzegana jest jako atrakcyjny partner wymian. Poczucie sprawiedliwości może także warunkować decyzję o podjęciu zachowań kontraktowych, które przywrócą równowagę krzywdzących wymian z organizacją. Poczucie sprawiedliwości będzie tłem decyzji, na bazie których, pracownik wybierze najlepszy (adaptacyjnie najefektywniejszy dla siebie) sposób zachowania w organizacji. Wchodząc w relacje z pracodawcą, osoba zatrudniona wejdzie w specyficzny stan „moratorium racjonalności”, lokując się pomiędzy priorytetem realizacji własnych, partykularnych korzyści z jednej strony, koniecznością realizacji odgórnych nakazów organizacji z drugiej, oraz dodatkowo potrzebą akceptacji społecznej dzięki wypełnianiu nakazów moralnych i działaniu zgodnym z kulturowo zakotwiczoną etyką pracy.

Rozdział trzeci poświęcony jest ukazaniu możliwości zastosowania wymiarów poczucia sprawiedliwości do pomiaru psychologicznych efektów aktualnie realizowanego kontraktu psychologicznego. Poczucie sprawiedliwości może służyć badaniu stanu realizacji wzajemnych zobowiązań pracownika i organizacji oraz wskazywać, czy ów kontrakt jest złamany, naruszany, zrównoważony, czy też osoby zatrudniane są nadgratyfikowane. Taki mechanizm mógłby pomóc w wyjaśnianiu pojawiających się w organizacji reakcji na odstępstwa od realizacji wzajemnych zobowiązań.

Sposoby przywracania utraconego poczucia sprawiedliwości opisane są w rozdziale czwartym. Negatywne reakcje pracowników ujęte są pod wspólnym mianem zachowań kontrproduktywnych. W skład takich szkodliwych organizacyjnie zachowań wchodzi m.in.: odstępstwa od norm organizacyjnych, zachowania agresywne i przemocowe oraz zachowania odwetowe. W rozdziale dominuje założenie, iż w sprawiedliwych organizacjach pracownicy gotowi będą powstrzymać się od działania na szkodę pracodawcy lub aktywnie angażować w pracę dodatkowe wysiłki. Takie zachowania uczestnictwa organizacyjnego, to m.in.: świadczenie pomocy i wsparcia innym członkom organizacji, zachowania wskazujące na innowacyjność, ugodowość oraz sumienność zatrudnionych. Opuszczenie organizacji również może być reakcją na niskie poczucie sprawiedliwości u tych pracowników, którzy nie są w stanie działać kontrproduktywnie wobec własnego pracodawcy. Na zakończenie rozdziału czwartego podaję przykłady wielości i różnorodności ujęć zachowań organizacyjnych i omawiam podstawowe problemy metodologiczne towarzyszące ich pomiarowi.

Rozdział piąty jest sprawozdaniem z przeprowadzonych badań empirycznych. Opisowi zastosowanych metod i narzędzi towarzyszą informacje o składzie prób badawczych i harmonogram prac. Prezentacja wyników zakończona jest dyskusją oraz próbą zakomunikowania najważniejszych wniosków.

Przyjmuję w pracy perspektywę poszukiwania warunków organizacyjnej efektywności. Efektywności rozumianej zarówno ekonomicznie, indywidualnie, jak i społecznie. Staram się unikać wyjaśniania problemu kontrproduktywności jedynie z perspektywy właścicielskiej, jak i przyjmowania perspektywy sympatyzującej z pracownikami szkodzącymi własnym pracodawcom, co również przypisywane jest niekiedy badaczom dewiacyjnych zachowań organizacyjnych [Bies i Tripp, 2005]. Efektywność rozumiem nie wyłącznie jako maksymalizację działalności biznesowej i osiągniętych wyników, lecz jako optymalizację [np. *Capability Maturity Model*, Kulpa i Johnson, 2003] i dostosowanie tej działalności do aktualnych wymagań, przewidywanych zmian wewnętrznych oraz zmian otoczenia gospodarczego [Adizes, 1979; Greiner, 1972, 1998]. Wspominana optymalizacja procesów powinna gwarantować organizacji przetrwanie, zrównoważone funkcjonowanie w cechującej ją złożoności [za: Barnard, 1997] oraz opierać się w podobnej mierze na inwestycjach w wymiar biznesowy (strategiczny i ekonomiczny), jak i społeczno-kulturowy. Efektywna organizacja to taka, która w długim okresie systematycznie osiąga znakomite wyniki, przy jednoczesnym zachowaniu najwyższego poziomu zadowolenia z pracy i zaangażowania wśród pracowników [Blanchard, 2007]. Pośród trzech najistotniejszych grup interesariuszy: klientów, pracowników i inwestorów, organizacja efektywna nie faworyzuje żadnej grupy interesariuszy, ale nie usiłuje także żadnej wykorzystać.

Tabela 2. Charakterystyka najefektywniejszych organizacji

<p>Doskonałe wyniki w odniesieniu do uznanego standardu zewnętrznego (spełniają oczekiwania).</p> <p>Doskonałe wyniki w odniesieniu do wewnętrznie zakładanych standardów wykonania (utrzymują wysokie standardy jakości).</p> <p>Doskonałe wyniki w odniesieniu do osiągnięć uzyskiwanych w przeszłości (mają orientację prorozwojową).</p> <p>Znacząco lepsze wyniki od porównywalnych organizacji, w ocenie niezależnych obserwatorów (są dochodowe i konkurencyjne).</p> <p>Znacząco mniejsze zużycie zasobów, niż zakładane zapotrzebowanie dla danego obszaru funkcjonowania organizacji (oszczędzają zasoby).</p> <p>Są postrzegane, jako wzory działalności w podejmowanej dziedzinie, przez co stanowią źródło idei i inspiracji dla innych (stanowią <i>benchmark</i>).</p> <p>Są postrzegane, jako spełniające ideały typowe dla kultur w których działają (są mobilne i czułe kulturowo).</p> <p>Jako jedyne są w stanie podejmować dany typ działalności, nawet jeśli działalność owa nie jest postrzegana jako skomplikowana i ryzykowna (realizują własną misję).</p>
--

Źródło: Vaill za: Muchinsky, 1989.

Od strony indywidualnego pracownika – uczestnika otwartego systemu jakim jest organizacja, deklaracja członkostwa odbywa się zawsze na zasadach dobrowolności i jest podstawowym warunkiem udziału. Współcześni pracodawcy, niezależnie czy potraktujemy ich jako organizacje formalne, czy nieformalne (np. szara strefa), zachęcają do uczestnictwa, a nie narzucają uczestnictwo. Wyjątek stanowią systemy totalitarne i organizacje przestępcze. Stąd też uczestnicy podejmują zachowania w ramach organizacji po wyrażeniu wstępnej zgody na członkostwo oraz podkreśleniu gotowości do realizacji wyznaczonych przez tę organizację celów. Mają to czynić w uznaniu panujących norm, zasad i uregulowań. Organizacje w ujęciu niniejszej pracy „są takimi rodzajami współdziałania, które ludzie podejmują świadomie, w sposób zamierzony i celowy” [Barnard, 1997, s. 29].

W niniejszej pracy dominuje podejście interakcyjne, uwzględniające w opisie zarówno perspektywę pracownika (jednostki, osoby), jak i organizacji (pracodawcy), pojmowanej jako społeczno-ekonomiczny system współdziałania.

Nowy kontrakt psychologiczny z organizacją

Współczesne firmy zmuszone są stawiać czoła kolejnej znaczącej fali zmian, zwanej przez Druckera [1999] trzecią rewolucją, a przez Tofflera [1997] trzecią falą. Pierwszą falą zmian wymuszającą od organizacji wypracowanie specyficznego, nowego wachlarza strategii dostosowawczych była rewolucja przemysłowa. Zmusiła ona do uznania wartości, jaką niesie ze sobą stosowanie wiedzy naukowej w organizacji procesów technologicznych po to, aby stymulować wzrost wolumenu produktów wytwarzanych odtąd w sposób potokowy. Linia produkcyjna i postępująca specjalizacja pracy stały się wówczas symbolem nowoczesnej, efektywnej produkcji.

Pozorny spokój powolnych zmian ewolucyjnych zakłóciła rewolucja produktywności. Firmy japońskie, dzięki polityce wprowadzania ciągłych innowacji i usprawnień, rozpoczęły swoją ekspansję na światowe rynki. Oferowały doskonałej jakości produkty po przystępnej cenie, wrywając gospodarki Stanów Zjednoczonych i Europy z samozadowolenia, boleśnie uświadamiając, że kto stoi w miejscu, ten cofa się we współzawodnictwie o utrzymanie konkurencyjności. Dla zarządzających była to wymuszona lekcja umiejętnego zastosowania w praktyce specjalistycznej wiedzy dotyczącej z pozoru nieistotnych szczegółów organizacji pracy – wprowadzania zmian, innowacji i ciągłego usprawniania procesów.

To, z czym usiłuje sobie radzić większość dzisiejszych organizacji, to wyzwania, jakie niesie za sobą tzw. rewolucja zarządzania. Zarządzanie w warunkach dynamicznych zmian, wzajemnie zależnych rynków światowych, globalizacji, swobodnego przepływu kapitału oraz kulturowej różnorodności wymaga rzadko spotykanego wachlarza fasadowo sprzecznych kompetencji menedżerskich. Wymusza przejście od zarządzania statycznego do zarządzania dynamicznego polegającego nie na kreowaniu, lecz na realizowaniu, urzeczywistnianiu wizji przedsiębiorstwa dzięki długofalowej współpracy z zaangażowanymi i zmotywowanymi pracownikami. Trudna jest zmiana mentalnościowa

wymuszająca zastąpienie ilościowego i ekonomicznego spojrzenia zarządzających na organizację, na podejście jakościowe, które uwzględnia także jakość klimatu społecznego organizacji. Paradoksalnie, chcąc ograniczyć finansowe koszty zatrudnienia, należałoby zacząć inwestować w relacje pracownicze. Wątpliwą tych inwestycji nie będzie jednak pieniądź, ale wzajemne zaufanie. Zamiast kreowania i deklarowania wizji, sprawdzać się będzie budowane na zaufaniu współuczestnictwo organizacyjne w jej realizacji. Zarządzanie zdaje się ewoluować od wyznaczania celów i pokazywania, jak je osiągnąć w kierunku stawiania na czele zespołów, które mają te cele osiągnąć.

Tabela 3. Typowe wyznaczniki fazy rozwojowej organizacji

KATEGORIA ANALIZY	1. Wzrost przez kreatywność	2. Wzrost przez kierowanie	3. Wzrost przez delegowanie	4. Wzrost przez koordynację	5. Wzrost przez współpracę
Dominujący obszar zarządzania	Wytwarzanie i sprzedaż	Wydajność operacyjna	Zdobywanie udziału rynkowego	Integracja organizacji	Samodzielność Innowacyjność
Struktura organizacyjna	Nieformalna	Scentralizowana Podział funkcjonalny	Zdecentralizowana Podział geograficzny	Dywizjonalna (wg produktu)	Struktura macierzowa Grupy projektowe
Dominujący styl kierowania	Indywidualizm Przedsiębiorczość	Dyrektywny	Delegujący	Nakazowo-konsultacyjny	Partycypacyjny
System kontroli	Wyniki	Standardy Koszty	Raporty Zyski	Wykonanie planu Zwrot z inwestycji	Wspólne wyznaczanie celów
Dominujący mechanizm motywacyjny	Własność	Wynagrodzenie Uznanie za- sług i wkładu	Nagrody za indywidualne wyniki	Udziały w zyskach Akcje	Nagrody zespołowe
Spodziewany kryzys	Pułapka przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	Psychologiczny kryzys uczestnictwa*

* Psychologiczny kryzys uczestnictwa dodałem po lekturze Bormana i Motowidło [1997] oraz propagatorskich artykułów Druckera [1998, 1999, 2000, 2003] i Blancharda [2007]. W oryginale Greiner nie podejmuje się próby przewidywania i nazywa tę fazę „kryzysem?”. Źródło: Greiner, 1998.

Dla polskich przedsiębiorców minione dwie dekady były swoistym poligonem doświadczalnym. Przebiegały od rozkwitu drobnej przedsiębiorczości w latach 90., poprzez dotkliwe zmiany strukturalno-funkcjonalne dostosowujące kraj do członkostwa w UE, aż po próby siłowania się z niewidzialną ręką wolnego, globalnego rynku pierwszej dekady trzeciego tysiąclecia. Zmianom

towarzyszył kryzys na rynku finansowym najboleśniej doświadczany w 2009 roku. Zmiany, jakim podlegały firmy miały w dużej mierze charakter rewolucyjny, przebiegały w nienaturalnie szybkim tempie, powodując przyspieszone lub wręcz równoczesne występowanie typowych dla rozwoju każdej organizacji kryzysów [Adizes, 1979; Greiner, 1972, 1998]. Faza rozwoju organizacji i sposób, w jaki radzi sobie z doświadczanymi kryzysami ma ogromne znaczenie dla realizowanych w niej relacji zatrudnienia.

Po uwolnieniu z nakazowo-rozdzielczej filozofii gospodarki planowej, polskie firmy bardzo szybko zostały zmuszone do uczestniczenia w globalnej gospodarce i natychmiastowego podjęcia współzawodnictwa w utrzymywaniu konkurencyjności. Jedno z podstawowych praw wolnego rynku zobowiązuje firmy pragnące szybkiego wzrostu rentowności do zwiększania wydajności i stałej redukcji kosztów. Firmy takie będą musiały przedkładać zewnętrzną elastyczność wysoko ponad wewnętrzną integrację. Będą korzystały z systemów wynagrodzeń promujących wysokie wyniki i osiągnięcia. Towarzyszyć im będzie częsta reorganizacja procesów pracy oraz wdrożenia podnoszące produktywność i ułatwiające monitoring efektów. Przewidywalnie, na skutek wzrostu niepewności, zmniejszonej kontroli psychologicznej i poczucia utraty stabilności, ucierpi na tych działaniach klimat społeczny przedsiębiorstw. Stanowi to główne zagrożenie dla odczuwanej pewności zatrudnienia wśród pracowników, którzy utrzymali członkostwo pomimo „odchudzania” dotyczącego organizacji. Rezygnacja z rozbudowanej hierarchii pionowej na rzecz spłaszczania struktur zarządzania powoduje intensyfikację pracy, ograniczenia możliwości awansów. Jednocześnie zwiększa rozpiętość kierowania, przysparzając menedżerom dodatkowych obowiązków i obciążeń. Coraz skromniejsza struktura musi zagwarantować coraz większe przychody i wysokiej jakości serwis.

Starania o zwiększenie wydajności sprawiają, że zmienia się tempo pracy zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych. W XX wieku nastąpił pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracowników fizycznych, a tendencja wzrostowa utrzymuje się i dostrzegana jest również obecnie. Tempo wzrostu wydajności szacuje się na około 3,5% w skali roku [Drucker, 2000].

Uczestnicy organizacji nie zmieniają jednak swego podejścia do pracy równie szybko, jak wymagają tego standardy makro- i mikroekonomiczne. Nadal za wykonywanie poleceń i nakazów firmy, za swoją lojalność i oferowany wysiłek będą oczekiwać należnych wynagrodzeń. Niekiedy wzrosty wynagrodzeń nie będą szły w parze z dostrzeganym wzrostem wymagań i ciągłymi zmianami utrudniającymi świadczenie pracy. Tym bardziej że w oczach szeregowych pracowników, pomimo ostrego reżimu finansowego, wynagrodzenia kierownictwa stale rosną w ramach rekompensaty za wymagane przez firmę kompetencje i osiąganie dobrych wyników. W takiej sytuacji zdecydowanie słabnie zaangażowanie organizacyjne, zaufanie wobec pracodawców i chęć do aktywnego

uczestniczenia w organizacjach, społecznościach lokalnych i całych społeczeństwach [Suazo, 2009; Herriot i in., 1998, 2001].

Równocześnie trendy obserwowane w międzynarodowych korporacjach wskazują, iż wszelkiego rodzaju zachowania wychodzące poza standardowe, codzienne wymagania organizacji i poza zwyczajowo podejmowane w nich role będą stanowiły bardzo ważny element w jej przetrwaniu oraz ekonomicznym sukcesie organizacji i całych społeczeństw [Fukuyama, za: Herriot i in., 1997; Herriot i in., 1998].

Również Drucker [2000] sugeruje, że XXI wiek przyniesie zmianę oczekiwań pracodawców wobec własnych pracowników. Zatrudnieni, od prostego wykonywania pewnego zleconego zestawu czynności i zadań będą stopniowo przechodzili w stronę autonomii i samodzielnego określania zakresu zadań. Będą autonomicznie definiować własną „filozofię pracy”. Będą musieli wykazywać się inicjatywą zarówno w projektowaniu własnego rozwoju osobistego i zawodowego, jak i w bezpośrednim udoskonalaniu elementów pracy. Zaistnieje konieczność uczestniczenia w kulturze ustawicznego doskonalenia. Przeciwny uczestnik rynku pracy zmuszony będzie kilkakrotnie w trakcie kariery zawodowej zmieniać, nawet nie tyle pracodawcę, co zawód.

Dodatkowo, po stronie pracowników znajdują się obowiązki związane z nauczaniem innych, mniej doświadczonych lub tymczasowych uczestników organizacji, ponieważ pracownicy będą częściej rotować. Poza naciskiem na ilość pracy, coraz większy nacisk kładziony będzie na jakościową stronę pracy, która również będzie ewoluowała od sztywnych systemów zewnętrznego nadzoru w kierunku budowania indywidualnej odpowiedzialności za wyniki pracy. Wzrośnie znaczenie indywidualnej samokontroli działań w środowisku pracy. Ze strony organizacji walka o wydajność będzie wymagała postrzegania pracowników jako zasobu, kapitału firmy, a nie kosztu. Firmy i instytucje będą musiały zatroszczyć się o to, by pracownicy mieli chęć związać się z organizacją, a następnie zapewnić motywację do współuczestniczenia w niej.

Można postulować, iż zarówno po stronie organizacji, jak i pracowników zmianie ulegają wzajemne zobowiązania, oczekiwania i wymagania. Taki zbiór wszelkiego rodzaju (jawnych i utajonych) przekonań dotyczących oczekiwań, zobowiązań i wzajemnych wymagań odnośnie do kształtu relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą nosi miano kontraktu psychologicznego [Rousseau, 1989].

W odróżnieniu od kontraktu ekonomicznego, obejmującego swym zakresem wyłącznie wybrane prawno-formalne i finansowe świadczenia ze strony pracodawcy, kontrakt psychologiczny wydaje się stanowić podstawowy łącznik pomiędzy indywidualnymi potrzebami adaptacji pracowników a koniecznością utrzymywania wysokiej innowacyjności przedsiębiorstw. Dzięki swoim płynnym granicom będzie on mógł stanowić pomost pomiędzy stabilnością, stagnacją i odczuwaną na skutek powtarzalności nudą a potrzebami ciągłej organiza-

cyjnej zmienności i dopasowania się do wymagań narzucanych przez konsumentów oraz otoczenie [Makin i in., 2000].

Z punktu widzenia pracowników najistotniejszą rolę w interakcjach z przedstawicielami własnej firmy odgrywa szacunek i uznanie, a z punktu widzenia pracodawcy przynależność i lojalność pracowników [Rousseau i Schalk, 2000]. Doprecyzowanie kontraktu psychologicznego, a w konsekwencji spełnienie podstawowych oczekiwań przez obie strony wpływa na obniżenie napięć wynikających z szeroko doświadczanej w dzisiejszym środowisku pracy niepewności. Sprawia, że obu stronom łatwiej przewidzieć wzajemne postępowanie oraz uzmysłowić sobie cele i wyzwania stojące przed wspólną organizacją.

Tabela 4. Wzajemne oczekiwania w relacjach pracodawcy i pracownika

Rodzaj kontraktu	Oczekiwania pracownika	Oczekiwania organizacji
Ekonomiczny (transakcyjny, finansowy, formalny)	Pieniądze, nagrody materialne	Świadczenie pracy, obecność, wykonywanie zadań, normy wykonania
Psychologiczny (relacyjny, nieformalny, niejawny)	Szacunek, uczciwość, zaspokojenie potrzeb indywidualnych	Przynależność, uczestnictwo, zaangażowanie, akceptacja organizacyjnych ról, norm i standardów

Opracowanie na podstawie: Makin i in., 2000 oraz Rousseau i Schalk, 2000.

Zwrot kontrakt psychologiczny, zapożyczony z kontekstu terapii psychologicznej, użyty został po raz pierwszy w opisie i wyjaśnianiu zachowań organizacyjnych przez Argyrysa w latach 60. i szybko zyskał uznanie innych badaczy, m.in.: Levinsona, Scheina, Rousseau, Harriota i Pembertonu oraz Guesta [Marks, 2001; Coyle-Shapiro i Kessler, 2000]. Pierwsze definicje składały się z opisów możliwych sposobów postrzegania wzajemnych zobowiązań i oczekiwań dwu stron relacji zatrudnienia: pracownika i pracodawcy. Zauważono jednak problem antropomorfizacji organizacji pracodawcy, jako podmiotu rzekomo zdolnego postrzegać i odczuwać ewentualne naruszenia lub złamanie kontraktu przez drugą stronę wzajemnych relacji. Późniejsze definicje podkreślały przeto subiektywność kontraktu psychologicznego w tym, że obejmuje on „kształtowane przez organizację osobiste przekonania (*beliefs*) pracownika, dotyczące zasad wymiany pomiędzy nim samym a organizacją pracodawcy” [Rousseau, 1995].

Podstawową zasadę społeczną rządzącą relacjami zatrudnienia stanowi reguła wzajemności [Gouldner, 1960; Rousseau i Parks, 1993]. Spełnienie wymagań stawianych przez organizację będzie wymagało wypełnienia przez pracodawcę zobowiązań zaciągniętych wobec pracowników. Każdą relację zatrudnienia będzie stanowił ciąg interakcji realizowanych w formule wymian.

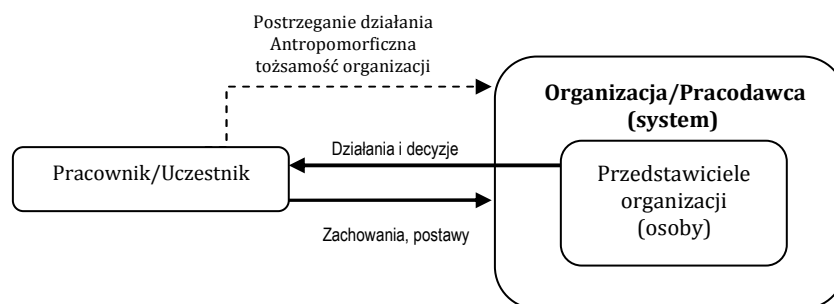
Elementami takich wymian mogą być ze strony uczestników: czas spędzony w firmie, jakość i ilość świadczonej pracy, wysiłek i poświęcenie, uczciwość wobec pracodawcy, lojalność, dbałość o mienie, elastyczność i dyspozycyjność, kompetencje i wiedza. Ze strony organizacji oczekuje się w zamian: właściwego wprowadzenia do organizacji, jasno sprecyzowanych zasad i wymagań, szkoleń zawodowych i wspomagania indywidualnego rozwoju, sprawiedliwego traktowania, umożliwiania zaspokajania prywatnych potrzeb (odpoczynek, zajęcie się chorym dzieckiem, załatwienie sprawy urzędowej), informowania i konsultowania ważnych dla pracownika kwestii organizacyjnych, dyskrecji, odpowiedzialności społecznej, uznania za wkładane w pracę wysiłki, zapewnienia godziwych warunków pracy, odpowiedniej płacy i bezpieczeństwa [Herriot i in., 1997].

Podstawowe, lecz często niespełnione oczekiwania pracowników obejmują następujące elementy kontraktu [Furnham i Taylor, 2004 s. 18]: a) to, że za dobrą pracę uzyska się uznanie i podziękowania; b) to, że ludzie będą awansowani za rzeczywiste osiągnięcia; c) to, że osiągnie się odpowiedni status w ramach organizacji i będzie się szanowanym przez współpracowników i przełożonych; d) że organizacja będzie uczestniczyła w rozwijaniu kompetencji; e) to, że przydzielane zadania będą realistycznym wyzwaniem i będą niosły ze sobą odpowiedni poziom odpowiedzialności; f) że nieczęsto pracy towarzyszył będzie podwyższony stres lub chroniczne znużenie; g) że uzyska się odpowiednie wynagrodzenie, a pensja będzie odzwierciedlała włożony wysiłek; h) że praca będzie się odbywała w bezpiecznych i ergonomicznych warunkach, a współpracownicy będą podzielać podobne wartości; i) że wykonywana praca będzie wartościowa, a firma nie będzie zmuszała do podejmowania decyzji wątpliwych etycznie i moralnie; oraz j) że organizacja pracodawcy działa na tyle stabilnie, iż zapewni kontynuację zatrudnienia w najbliższej przyszłości.

Opis warunków zawierania kontraktu psychologicznego i jego naukowa analiza posiada jednak pewną teoretyczną nieścisłość pomijaną w większości badań, które gwoili teoretycznej klaryfikacji przyjmują wyłącznie perspektywę subiektywnych ocen relacji zatrudnienia dokonywanych przez pracownika. Szczególnie Herriot i in. [1997] oraz Coyle-Shapiro i Kessler [2000] starają się wyjaśnić nieścisłość powstającą w wyniku przyjęcia perspektywy wyłącznie jednej ze stron w – jak zgodnie orzeczono – wzajemnej, obopólnej relacji pracownika i organizacji. Organizacja ulega personifikacji, ponieważ w oczach jej uczestnika, aktywne działania, zaniedbania i decyzje jakiegokolwiek przedstawiciela organizacji (przełożonego, rekrutanta, urzędnika) widziane są, jako działania samej organizacji, samego pracodawcy instytucjonalnego.

Zgodnie z odczuciami pracowników, organizacje będą przybierać antropomorficzną tożsamość i quasi-ludzką podmiotowość w relacjach, jednocześnie same nie będąc równoprawnym podmiotem kontraktu psychologicznego na skutek braku systemowej możliwości „odczuwania” i „postrzegania” zobowią-

zań drugiej strony relacji wymiany – własnych uczestników. W rezultacie kontrakt psychologiczny, pomimo że dotyczy wzajemnej relacji, nie musi być postrzegany i oceniany przez drugą stronę świadczonych wymian. W gruncie rzeczy strony mogą się diametralnie różnić w ocenach jakości realizacji poszczególnych elementów kontraktu. Dodatkowo w skomplikowanym świecie przekształceń właścicielskich (holdingi, spółki akcyjne, *joint venture*, organizacje macierzowe), przy częstych przebudowach struktur organizacyjnych, przypisanie roli pracodawcy bezpośrednio odpowiedzialnego za wzajemne relacje bywa niezwykle trudne. Organizacja będzie więc „jedynie”, albo raczej „aż”, dostarczycielem kontekstu, w którym powstają, trwają i są zrywane kontrakty psychologiczne poszczególnych pracowników [Schalk i Roe, 2007].



Ryc. 1. Proces kształtowania się kontraktu psychologicznego

Opracowanie własne.

Tak zdefiniowane pojęcie kontraktu psychologicznego pozwala poznawać proces i zawartość relacji zatrudnienia. Owe relacje mogą być z czasem renegocjowane i modyfikowane [Guest, 2004], tak by ułatwić elastyczne reakcje na wpływ rozmaitych zmiennych kontekstowych, które pociągają za sobą wiele konsekwencji dla formalnych i nieformalnych umów między osobą i pracodawcą. Niezależnie jakie wymiary kontraktu psychologicznego przyjmie badacz, zawsze będą się one opierać na subiektywnych sądach (*judgements*) lub przekonaniach (*beliefs*) członków organizacji. Stąd strony, których kontrakt dotyczy (np. przełożony i podwładny), mogą inaczej go postrzegać, rozumieć i oceniać. Kontrakt psychologiczny jest zatem „rozumiany”, a nie spisany. Jest nieformalny i wykracza daleko poza oficjalne, prawne ustalenia dotyczące stosunku pracy zawarte np. w kodeksie pracy, układzie zbiorowym, kontrakcie menedżerskim, umowie o pracę, regulaminie zakładowym, czy przepisach Państwowej Inspekcji Pracy.

Pomimo subiektywnego spostrzeżenia wzajemnych zobowiązań, kontrakt psychologiczny ze strony pracodawców z reguły obejmuje podobne obszary

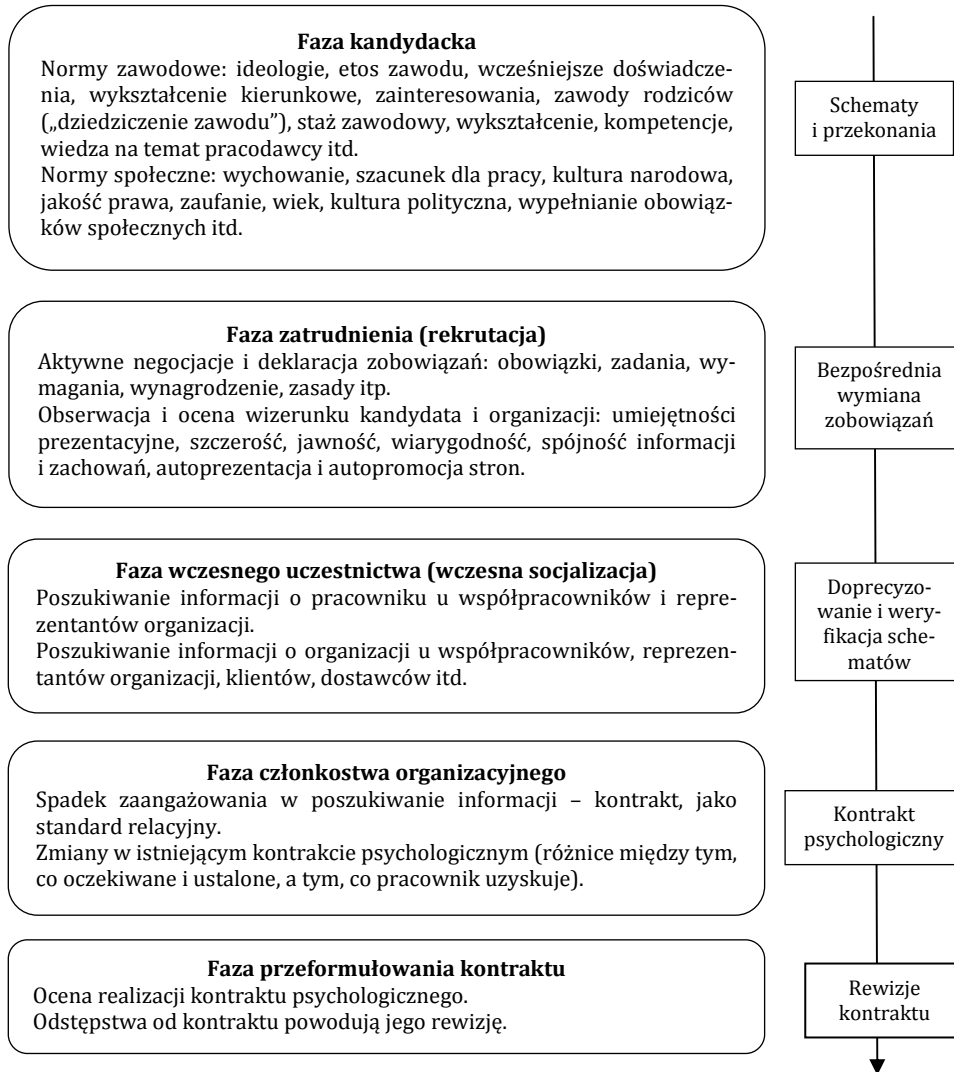
wymagań wobec uczestników [Herriot i in., 1997]. Są to: a) wysoka jakość pracy zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym; b) uczciwość w stosunku do przełożonych, współpracowników, klientów i dostawców; c) lojalność i dbałość o dobro firmy jako podstawa trwałego związku z organizacją oraz dbanie o jej zasoby, własność, ekonomiczny interes, wizerunek i reputację; d) odpowiednia autoprezentacja, czyli dbałość o zgodność pomiędzy wymaganiami pracodawcy a własnym wizerunkiem, stylem ubioru oraz społeczną etykietą; e) elastyczność w postaci stałej gotowości do świadczenia pracy poza harmonogramami, szczególnie w sytuacjach awaryjnych o wyjątkowym znaczeniu dla firmy.

Proces zawiązywania kontraktu psychologicznego rozpoczyna się przy pierwszych kontaktach z pracodawcą. Wchodząc w świat nowej pracy, każdy kandydat na członka organizacji wnosi osobisty zestaw wartości, kompetencji, wiedzy, norm społecznych, schematów poznawczych, nawyków, przyzwyczajień i ekspresję cech indywidualnych. Przekonania zbudowane na podstawie uprzednich doświadczeń zawodowych, z jakimi rozpoczyna pracę dana osoba, mogą diametralnie się różnić od stanu faktycznego. Stąd nawet w ramach jednej organizacji, szczególnie działającej w kulturze indywidualistycznej, poziom realizacji kontraktu psychologicznego poszczególnych jej uczestników również może być oceniany odmiennie, nawet jeśli wszyscy podlegają tym samym zasadom ogólnym.

Jednakże najczęściej dzieje się tak, że ten kto pragnie efektywnie działać w nowych warunkach, nad nowymi zadaniami i z nowymi ludźmi, nie będzie starał się na siłę wdrożyć własnych sposobów myślenia i działania. Jeśli nowy uczestnik właściwie odczyta wartości, normy, schematy postępowania, nawyki i rytuały składające się na obraz kultury organizacyjnej, może rozpocząć etap negocjowania i ustalania wspólnych dla siebie i innych – bardziej doświadczonych uczestników, obopólnie korzystnych sposobów współdziałania i uczestnictwa w grupie. Etap ten zyskał w psychologii społecznej miano rozruchów [*storming*; Tuckman i Jensen, za: Oyster, 2002] lub też zaznaczania różnic indywidualnych [Cohen, za: Oyster, 2002] w zależności od stopnia intensywności i tempa procesów grupowych związanych z docieraniem się uczestników grupy. Ustalenia tego, jakie postępowanie będzie właściwe, dobre i akceptowane przez wszystkich w danej sytuacji, a jakie nie będzie do zaakceptowania mogą przebiegać w sposób jawny bądź utajony, kolektywnie, między osobami lub między osobą i instytucją. Oczekiwania formułowane przez mało spójną grupę mogą być oderwane od zewnętrznych warunków i będą stanowić źródło konfliktów w ramach samej niehomogenicznej grupy (np. strajkujący i łamistrajki, zwolennicy obchodzenia imienin w pracy i przeciwnicy).

Raz sformułowany kontrakt nie będzie miał jednak trwałego charakteru. Będzie się znajdował w stanie permanentnej zmiany i rewizji, jednocześnie stanowiąc główne spoiwo relacji pomiędzy stronami stosunku pracy. Podsta-

wowym efektem kontraktu ma być obopólna redukcja niepewności pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą działającymi w zmiennym otoczeniu społeczno-ekonomicznym.



Ryc. 2. Fazy formułowania kontraktu psychologicznego

Opracowanie własne na podstawie Rousseau, 2001.

Na różnice w charakterze formułowanego kontraktu psychologicznego, poza indywidualnymi przekonaniami uczestników przemożny wpływ będzie miała również dojrzałość organizacji, doświadczana zmienność otoczenia i dominu-

jąca w firmie kultura organizacyjna [Makin i in., 2000]. W tzw. kulturach władzy (inaczej nakazu) kontrakt przybiera charakter alienujący, co oznacza, że pracownicy nastawieni na działanie i kierowani nakazami płynącymi z góry firmowej hierarchii nie są w stanie zaangażować się w pełni w uczestnictwo organizacyjne, ponieważ nie czują się pełnowartościowymi członkami wspólnoty. Są jedynie wykonawcami woli przełożonych, a w firmie nie zwraca się uwagi na zgłaszane przez nich sugestie, stąd też kontrakt jest powierzchowny, płytki i nie stwarza warunków wskazujących na przywiązanie pracowników do obecnego miejsca pracy.

W kulturach roli, gdzie duży nacisk kładziony jest na zachowywanie się w myśl formalnych reguł i narzucanych zasad kształtowania wzajemnych relacji kontrakt przybiera charakter kalkulacyjny. Innymi słowy, pracownik wykonuje z góry zdefiniowane zadania, oczekując z góry ustanowionych nagród za dopasowywanie się do wymagań.

W kulturach promujących wyniki i osiągnięcia, kontrakt ma charakter wyzwania i jest wypracowywany wspólnie. Ponieważ pracownicy mają dostarczać swojej organizacji mierzalnych wyników mają stosunkowo dużą autonomię w tworzeniu warunków współpracy i, co ważniejsze, w definiowaniu celów organizacyjnych. „Praca staje się wspólnym przedsięwzięciem, w którym można pokazać, co się potrafi” [Makin i in., 2000, s. 261].

W kulturze wspierającej (inaczej klubowej lub partycypacyjnej) kontrakt budowany jest na bazie wzajemnego zaufania i lojalności. Obie strony relacji są przekonane o tym, że jedynie wzajemny szacunek i odpowiedzialność są w stanie zagwarantować sukces przedsięwzięcia. Pracownicy ufają, że zostaną odpowiednio wynagrodzeni za wysiłki wkładane w uczestniczenie w organizacji oraz angażowanie w pracę własnych kompetencji i umiejętności. Przedstawiciele organizacji ufają, że pracownicy zaangażują się w osiąganie wyznaczonych celów biznesowych, a w sytuacjach kryzysowych wykażą się własną inicjatywą i rozwiążą zagrażające firmie problemy leżące w obszarze własnej ekspertyzy.

Reasumując, kontrakt psychologiczny to niepisane porozumienie między pracownikiem i pracodawcą, idiosynkratyczny zbiór specyficznych, obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika i organizacji [Rousseau, 1989]. Spełnia dwa podstawowe zadania: definiuje dynamiczne relacje między pracownikiem i pracodawcą oraz stanowi punkt odniesienia zmieniających się wzajemnych oczekiwań, zobowiązań i obietnic.

Relacyjny charakter kontraktu odnosi się do jakości wymian pozamaterialnych między stronami relacji zatrudnienia. Z czasem organizacje i pracownicy są w stanie stworzyć silne związki zbudowane na zaufaniu i wypełnianiu zobowiązań, niezależnie od tego, czy będą one dodatkowo nagradzane i odwzajemniane. Z kolei transakcyjny kontrakt, nazywany również „nowym kontraktem psychologicznym” polega na każdorazowej kwantyfikacji wkładu i zysku każdej

ze stron i uzyskaniu możliwie najwyższych współczynników wymiany [Herriot i Pemberton, 1995].

Rousseau [za: Guest, 2004] dokonała również rozróżnienia między kontraktem standardowym, skojarzonym z zajmowanym stanowiskiem oraz idiosynkratycznym. Kontrakt standardowy dotyczy z reguły dużych grup pracowników i odzwierciedla aktualny stan prawny ujęty w formie „układu zbiorowego”, gdzie zasady negocjuje się równocześnie dla wszystkich uczestników organizacji.

Kontrakt skojarzony ze stanowiskiem wynika z prostego faktu przynależności do pewnej specyficznej grupy pracowników. Dla przykładu, menedżerowie lub uznani pracownicy mogą otrzymywać pewne dodatkowe elementy wynagrodzenia nienależne innym pracownikom.

Kontrakty idiosynkratyczne dotyczą umów negocjowanych indywidualnie przy podejmowaniu zatrudnienia lub w trakcie trwania zatrudnienia. Biorąc pod uwagę dynamikę zmian zachodzących w relacjach zatrudnienia, szczególnie kontrakty idiosynkratyczne będą współcześnie zyskiwać na znaczeniu. Skoro tak, to „[...] w organizacjach istnieje zagrożenie złej diagnozy podstawowych potrzeb własnych pracowników. Kierownictwo może dążyć do budowania kontraktów relacyjnych, by zrekompensować pracownikom niedostateczne wynagrodzenia. Pracownicy natomiast mogą skupiać się na prostych transakcjach – płaca i stabilność za czas i wysiłek. Może się tak dzieć w wyniku nękającego zaufania do zarządzających, łamiących pewność relacji zatrudnienia poprzez wprowadzanie niepopularnych zmian i częste zwolnienia pracowników” [Herriot i in., 1997, s. 160].

Biorąc pod uwagę tendencje obserwowane na współczesnym rynku pracy, poza jakością relacji na ważności zyskiwał będzie równocześnie transakcyjny, a zatem ilościowy wymiar realizowanego kompensacyjnie kontraktu. Inaczej mówiąc, firmy których strategie personalne nie przewidują budowania klimatu pracy zespołowej zmuszone są angażować siły w diagnozę potrzeb najefektywniejszych pracowników i przyjąć wobec nich strategię lidera płacowego. Firmy aktywnie budujące wizerunek odpowiedzialnego społecznie pracodawcy i inwestora w kapitał ludzki, oferując pracownikom programy rozwojowe i bogate pakiety socjalne, będą mogły ograniczyć budżet wynagrodzeń, przyjmując strategię lidera klimatu społecznego. Kontrakt psychologiczny, niezależnie od stosowanych elementów wymiany powinien być zrównoważony. Mówiąc kolo-kwialnie, praca musi się zatrudnionym w jakiś sposób „opłacać”, jeśli nie pieniędzmi, to atrakcyjnością pracodawcy.

Poziom zrównoważenia kontraktu psychologicznego może być reprezentowany przez jeden z kilku stanów [Morrison i Robinson, 1997]. Pierwszy, to sytuacja niezgodności (*incongruence*) pomiędzy oczekiwaniami pracownika a tym, co jest w stanie otrzymać za swoją pracę od organizacji. Pracownik oraz reprezentant pracodawcy mają odmienne zdanie (w otwartym dialogu) o zo-

bowiązaniach, jakie wypełnić ma firma. Dzięki temu wiadomo, że inaczej postrzegane są wzajemne zobowiązania. Przykład niezgodności kontraktu stanowi sytuacja, gdy pracownik twierdzi, iż firma nie dostarczyła obiecanych zobowiązań, które z punktu widzenia przedstawiciela organizacji zostały już, przynajmniej w pewnym zakresie dostarczone.

Drugi stan nosi miano zakłócenia (*disruption*). Jest to sytuacja, gdy organizacja nie jest w stanie zrealizować zobowiązań wobec pracownika, np. w sytuacji nieprzewidzianej utraty płynności finansowej. To co wpływa na powstrzymanie niekorzystnych zachowań pracowników, to próby dostarczenia przez pracodawcę logicznych i prawdziwych uzasadnień zaistniałego stanu rzeczy.

Tabela 5. Przykłady odstępstw w realizacji kontraktu psychologicznego

Organizacja oferuje mniej, niż wymagają podjęte zobowiązania	Pracownik oferuje mniej, niż wymagają podjęte zobowiązania
Kandydat zostaje zatrudniony, jako księgowy 5 podległych spółek. Podczas rekrutacji otrzymuje zapewnienie, iż zostanie własne biuro, a obsadzone stanowisko związane jest ze sprawowaniem dyrektorskiego nadzoru nad polityką fiskalną tych spółek. W rzeczywistości praca polega w 95% na świadczeniu typowych usług księgowych, a po przepracowaniu 18 miesięcy, pracownik nadal zajmował miejsce przy biurku w otwartej przestrzeni biurowej. Stanowisko zostało zaprezentowane kandydatowi w sposób niezgodny ze stanem faktycznym.	Sekretarka zatrudniana w biurze dyrektora zostaje poinformowana, że jednym z wymagań stanowiska jest pomoc innym pracownikom firmy w pracach biurowych. W rzeczywistości pracownica pomija to zobowiązanie, robi wszystko, by pozorować własną pracę i nie pomagać innym.
Organizacja oferuje więcej, niż wymagają podjęte zobowiązania	Pracownik oferuje więcej, niż wymagają podjęte zobowiązania
U sekretarki jednej z firm, długoletniej pracownicy, podczas rutynowych badań wykryto groźną chorobę. Przełożeni zaangażowali się w pomoc organizując w ciągu 2 dni operację w prywatnej klinice. Pomimo że wyłącznie dyrekcja objęta była firmowym pakietem zdrowotnym, sekretarce opłacono wszelkie koszty leczenia w ramach pakietu dyrektorskiego.	Kucharki w szkole podstawowej, pomimo że do ich obowiązków należy wyłącznie gotowanie i wydawanie posiłków, dodatkowo opiekują się dziećmi. Pocieszają, gdy te są smutne, pomagają jeść młodszym dzieciom, a w razie „wypadków” mają zapasowe spodnie, aby dzieci mogły się przebrać i spokojnie wrócić na zajęcia. Są szanowane przez nauczycieli i rodziców oraz uwielbiane przez dzieci.

Źródło: jakościowe badania kontraktu psychologicznego Herriota i in., 1997.

Kolejny stan wypełniania kontraktu, to naruszenie [*reneging, breach*; Rousseau, 1989], czyli sytuacja, gdy pośród wielu zobowiązań wobec pracownika organizacja wypełnia jedynie niektóre zobowiązania lub podjęte zobowiązania

nie są dostarczane w pełni. Ze strony organizacji często brakuje uzasadnień dla swoich decyzji, stąd na przykład niemożność wypełnienia zobowiązań często bywa postrzegana przez pracowników jako niechęć do wywiązywania się z podejmowanych zobowiązań lub próba oszustwa i zyskuje status złamania kontraktu.

Złamanie kontraktu, często nazywane również pogwałceniem kontraktu (*violation*) to sytuacja, gdy kierownictwo organizacji bez wystąpienia przyczyn zewnętrznych, z przypisywaną przez pracowników intencją wykorzystania ich, podejmuje decyzję o niewypełnianiu zobowiązań wobec uczestników. Pracownicy czują się oszukani i potraktowani nie fair.

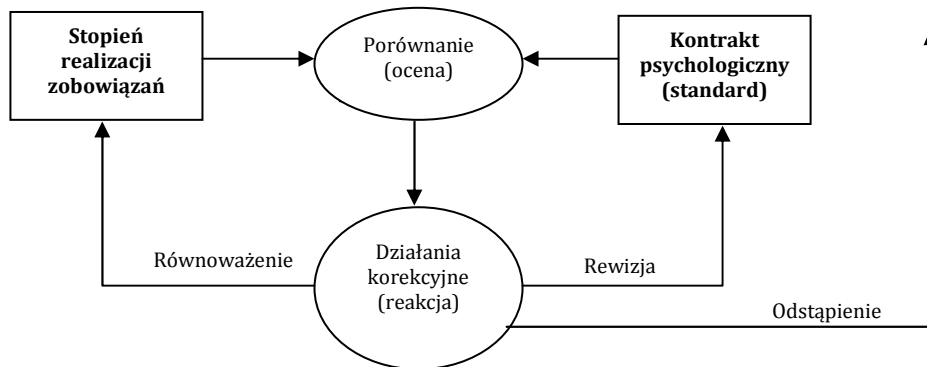
Istnieje również sytuacja „nadpłacenia” kontraktu, polegająca na wypełnianiu zobowiązań niepodjętych oficjalnie wobec pracownika. Jest to np. sytuacja, gdy wyróżniający się pracownik otrzymuje nagrodę lub inne pozytywne wzmocnienie, pomimo że taki sposób motywowania nie jest uznany za typową praktykę w danej organizacji.

Wreszcie pracownik może odstąpić (*exit, desertion*) od realizacji kontraktu psychologicznego. Dzieje się tak, gdy z różnych przyczyn (prywatnych lub rodzinnych, przejścia na emeryturę, otrzymania ciekawej oferty zatrudnienia, podjęcia się własnej działalności gospodarczej) zatrudniony decyduje się na opuszczenie organizacji i rozwiązanie stosunku pracy. Pozbywa się jakichkolwiek zobowiązań wobec organizacji, a ta odstępuje ze swej strony od realizacji różnego rodzaju świadczeń.

Schalk i Roe [2007] wyjaśniają zawiązywanie się kontraktu psychologicznego, jako tworzenie tymczasowego standardu/schematu poznawczego, według którego pracownicy dokonują własnych ocen tego, co w sytuacjach zmian jest akceptowalne, a które z ewentualnych odstępstw pracodawców od dotychczas poczynionych uzgodnień przekraczają pewne poznawcze „granice akceptacji”.

W zależności od rodzaju i zakresu odstępstw od standardów określonych kontraktem psychologicznym, pracownicy angażują się w trojakiemu rodzaju działania korekcyjne: równoważenie (*balancing*), rewizję (*revision*) lub odstąpienie (*desertion*).

Członkostwo w organizacji wymaga otwartości na zmiany. Radzenie sobie z niepewnością, jaką owe zmiany powodują sprawia, że potrzebny jest pewien standard odniesienia służący ocenie stopnia realizacji zobowiązań organizacji oraz, zwrotnie, poziomu wypełniania przez pracownika swoich zobowiązań wobec pracodawcy. W codziennych relacjach między stronami kontraktu pożądanym jest stan homeostazy. Pomimo wprowadzania drobnych modyfikacji w sposobie działalności firmy oraz zwiększenia wymagań wobec pracowników, nie wywołuje to znaczących zmian w ich zachowaniach pod warunkiem, że kontrakt ostatecznie zostaje zrównoważony.



Ryc. 3. Model zmian zachodzących w kontrakcie psychologicznym

Źródło: Schalk i Roe, 2007.

Utrzymanie równowagi kontraktu może być osiągnięte różnymi środkami. Pracodawca może zaoferować pracownikowi dodatkowe wynagrodzenie lub atrakcyjne szkolenie po okresie wyczerpanej aktywności. Może poinformować, że jest to jedynie stan przejściowy, który z pewnością ulegnie zmianie po zatrudnieniu dodatkowych osób. Może wreszcie zaoferować wyższą stawkę za nadgodziny lub rekompensatę wzmoczonego wysiłku pracownika dodatkowymi, płatnymi dniami urlopu. Jeśli jednak zabraknie podobnych rekompensat, a nie-realizowane zobowiązania przekroczą próg akceptacji pracownika, powodując brak zrównoważenia kontraktu, następuje jego rewizja. Może to nastąpić w chwili, gdy pracodawca informuje o chwilowych problemach z utrzymaniem płynności finansowej i oferuje uzasadnienia, dla których nie spełniono zobowiązań podjętych wobec pracowników.

Kontrakt zostaje zrewidowany. Pracownik tworzy sobie nowy, tymczasowy standard odniesienia i na jego podstawie działa w organizacji. Może, jeśli relacje zbudowane są na zasadzie wzajemnego zaufania, dodatkowo zaangażować się w pracę, chcąc pomóc swojemu pracodawcy w przezwycięzeniu chwilowych problemów i tym samym zmniejszyć ryzyko utraty pracy na skutek bankructwa firmy. Może również zatroszczyć się o dodatkowe zyski po przetrwaniu trudnego dla przedsiębiorstwa okresu.

Ostatecznie w sytuacjach, gdy poziom realizacji zobowiązań pracodawcy spada poniżej dopuszczalnego progu akceptacji (nagłe niekorzystne zmiany organizacyjne, brak uzasadnienia decyzji, spadek wynagrodzenia, odmowa urlopu, zmuszanie do nadgodzin bez rekompensaty, niekorzystne przeszeregowanie lub degradacja, nieprawdziwe oskarżenia, obwinianie za cudze błędy itd.) pracownik odstąpi od realizacji własnej części zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego. Może się to przejawiać w spadku zaangażowania, ograniczania pracy wyłącznie do postanowień umowy o pracę i zakresu

obowiązków, wchodzenia w konflikty z przedstawicielami organizacji, strajków, agresji, spowalniania pracy, próżniactwa społecznego lub opuszczenia organizacji.

Zarówno jakość, treść obustronnej wymiany zobowiązań organizacji i jej uczestnika, jak i stopień, do którego są one wypełniane lub łamane, stanowią ważne determinanty siły związku społeczno-emocjonalnego pracownika z jego organizacją [Tekleab i in., 2005]. Należy jednak pamiętać o pewnych prawidłowościach, jakie pociągają za sobą subiektywne oceny zachowania uczestników wymian społecznych. Pozytywne odstępstwa od kontraktów mają z reguły mniejszą wagę, a tym samym wyższy próg akceptacji dla pracownika, aniżeli negatywne odstępstwa od realizacji zobowiązań organizacji. Typowa także dla sądów o stanie realizacji kontraktu psychologicznego będzie asymetria dokonywanych pozytywnych i negatywnych ocen [Kahneman i Tversky oraz Peeters i Czapiński, za: Schalk i Roe, 2007]. Wychodzenie poza oczekiwania pracowników nie będzie miało tak znaczącej siły jak niedotrzymywanie podjętych zobowiązań. Stąd wielu praktyków zarządzania kieruje się zasadą, że lepiej wcale nie obiecywać, aniżeli ponosić odpowiedzialność za niedotrzymane obietnice¹.

O ile kontrakt psychologiczny ze strony organizacji dotyczy bardziej rodzaju zobowiązań i ich wpływu na strategie personalne tworzone w celach zmotywowania i retencji najwydajniejszych pracowników, to ze strony zatrudnionych dotyczy w pełni subiektywnych interpretacji i ocen wypełniania przez firmę zobowiązań, jako podstawy do podejmowanych wobec niej działań (np. odejścia, podjęcia dodatkowych zobowiązań lub podjęcia działań kontrproduktywnych).

Złamanie kontraktu psychologicznego występuje, gdy pracownicy postrzegają rozbieżność między tym, co obiecała organizacja a tym, co za dane zobowiązanie otrzymali [Rousseau, 1995]. Nawet jeśli dotyczy to początkowego etapu zawiązywania kontraktu w procesie rekrutacji. Dla przykładu, jeśli firma reklamująca się jako inwestująca w rozwój pracowników i podkreślająca ten fakt również podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w rzeczywistości nie spełni swoich obietnic, spowoduje złamanie kontraktu psychologicznego u pracowników, dla których możliwość rozwoju na koszt organizacji jest istotnym motywatorem w wyborze pracodawcy. Z perspektywy pracownika takie rozbieżności odbierane są jako niesprawiedliwe i nierówne traktowanie w relacjach zatrudnienia i z dużym prawdopodobieństwem będą ich skłaniać do podjęcia działań w kierunku przywrócenia równowagi [Adams, 1965]. Badacze sugerują, że złamanie kontraktu prowadzi do poczucia złości, zdrady i niechęci, co może wpływać na spadek motywacji, brak zadowolenia z pracy oraz chęć opuszczenia organizacji [Rousseau, 1989; Coyle-Shapiro i Kessler, 2000].

¹ Rozmowy rekrutacyjne prowadzone bywają w formule tzw. realistycznego opisu wymagań pracy (*realistic job preview*) właśnie w obawie przed takim mechanizmem demotywacyjnym, w przypadku gdy wyjątkowo atrakcyjnie przedstawiona podczas rekrutacji praca znacząco odbiega od tego, co nowo zatrudniony pracownik zastaje w rzeczywistości.

Mniej skrajne reakcje pracowników na złamanie kontraktu polegają na wycofaniu się z wzajemnych zobowiązań relacyjnych i przejściu do obrony własnej pozycji w transakcjach z pracodawcą. Podjęcie twardych negocjacji warunków finansowych pomaga w znalezieniu psychologicznego dystansu od źródła niesprawiedliwości, jakim staje się pracodawca łamiący kontrakt [McLean Parks i Kidder, 1994]. Lecz zdaniem Morrison i Robinson [1997], Robinson i Morrison [2000] prowadzących badania podłużne oraz Suazo [2009] nie każde naruszenie będzie powodowało skrajnie negatywne zachowania pracowników. O ile naruszenia kontraktu (*breach*) doświadczane są na poziomie poznawczej analizy własnego zaangażowania i wypełniania przez firmę złożonych obietnic, o tyle złamanie/pogwałcenie (*violation*) kontraktu odnosi się do silnego afektywnego stanu wynikającego z poczucia bycia wykorzystanym przez pracodawcę.

Można przystać na stwierdzenie, że w dzisiejszym, zmiennym otoczeniu, firmy muszą podejmować szybkie, celne decyzje, które niekiedy naruszać będą podjęte wobec uczestników zobowiązania. To jednak, co odróżnia firmę elastyczną od firmy zwyczajowo łamiącej swoje zobowiązania wobec zatrudnionych, to oferowanie „uczestnictwa w decyzjach” i zapewnianie sensownych, akceptowalnych uzasadnień podejmowanych działań. Pracownicy będą bowiem oceniać jakość kontraktu psychologicznego i podejmować na tej podstawie decyzje dotyczące udziału w organizacji. Mogą podejmować się uczestnictwa na zasadach realizacji tzw. programu absolutnego minimum (minimum wkładu za maksimum zysków) lub dzięki relacjom opartym na pracy zespołowej wykazywać się szczególnym zaangażowaniem i odpowiedzialnością, przyjmując pełne członkostwo w organizacji pracodawcy. W zamian za dotrzymywanie obietnic przez organizację pracownicy będą w stanie tolerować do pewnego stopnia brak pewności zatrudnienia. Jednak w wyniku negatywnej oceny kontraktu pracownik odczuwał będzie niezadowolenie, a w przypadkach jego złamania również niesprawiedliwość.

Tabela 6. Poziomy zrównoważenia kontraktu psychologicznego

		<i>Zobowiązania pracobiorcy</i>	
		Wysokie	Niskie
<i>Zobowiązania pracodawcy</i>	Wysokie	Wysokie wzajemne zobowiązania <i>Kontrakt zrównoważony</i>	Wysokie zobowiązania pracodawcy Niskie zobowiązania pracownika <i>Brak równowagi kontraktu</i>
	Niskie	Wysokie zobowiązania pracownika Niskie zobowiązania pracodawcy <i>Brak równowagi kontraktu</i>	Niskie wzajemne zobowiązania <i>Kontrakt zrównoważony</i>

Opracowanie na podstawie: Shore i Barksdale, 1998.

Shore i Barksdale [1998], zaproponowali typologię kontraktów psychologicznych, która, co rzadko się zdarza w dotychczas zrealizowanych badaniach, dotyczy równoważenia kontraktu zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Zarówno kontrakty zbudowane na niskim poziomie wzajemnych zobowiązań pracodawcy i pracownicy, jak i te zbudowane na wysokim poziomie wzajemnych zobowiązań są zrównoważone pod względem dokonywanych wymian. Równowaga zostaje zachwiana, w sytuacjach gdy którakolwiek ze stron kontraktu realizuje więcej zobowiązań niż druga. Badania 327 uczestników menedżerskich studiów MBA świadczą, iż w tej grupie pracowników dominowały kontrakty zrównoważone, szczególnie o wzajemnie wysokich zobowiązaniach. Kontrakty w których występowała jakaś forma nierównowagi stanowią 15% przypadków [Shore i Barksdale, 1998].

Turnley i Feldman [1999ab], badając grupę ponad 800 menedżerów dowiedli zaś, że 81% z nich otrzymuje od własnych organizacji mniej lub znacznie mniej niż im obiecano, przynajmniej na jednym z szeregu analizowanych wymiarów kontraktu psychologicznego. Jednakże ci sami kierownicy, poproszeni o określenie ogólnego poziomu wywiązywania się organizacji z podjętych wobec nich zobowiązań, jedynie w 24% zgłaszali istotne naruszenia kontraktu.

Inne badania, cytowane przez Schalka i Roe [2007], również unaoczniają dynamiczną i wieloelementową naturę kontraktów psychologicznych. Uczestniczący w nich pracownicy firmy telekomunikacyjnej zgłaszali równocześnie liczne, poważne naruszenia kontraktu psychologicznego (80%), jak i nietypowe sytuacje, w wyniku których otrzymywali nieoczekiwane zyski (93%). Niekorzystne naruszenia z reguły dotyczyły rodzaju zlecanych zadań (28%), nagłej relokacji (18%), odmowy udzielenia podwyżki (18%) lub oczekiwanego awansu (15%). Nadpłaty kontraktu dotyczyły najczęściej otrzymania niezapowiedzianej nagrody (32%) lub pochwał ze strony kluczowych klientów (15%) oraz niezapowiedzianych podwyżek płacy i awansów (13%).

Jak wynika z doniesień badaczy, znacząca ilość nadpłat, naruszeń i złamań może być zgłaszana równocześnie w ramach jednego, aktualnie realizowanego kontraktu psychologicznego i w ogromnym stopniu zależy od uwarunkowań sytuacyjnych oraz indywidualnych oczekiwań i potrzeb pracowników. Dostrzegane we współczesnym środowisku pracy funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne [Strykowska, 2007] mogą i często bywają tłumaczone przez zatrudnionych niską jakością kontraktów psychologicznych. Spostrzeżenia dotyczące jakości kontraktu, niezależnie od stopnia ich obiektywizmu i dokładności, są w stanie negatywnie wpływać na: zaufanie organizacyjne, satysfakcję z pracy, retencję pracowników, lojalność wobec pracodawcy, pozytywne zachowania w organizacji [Robinson i Rousseau, 1994; Robinson i Morrison, 1995, 2000]. Wynikiem ocen kontraktu psychologicznego są tzw. pozytywne lub negatywne zachowania kontraktowe.

Dotychczasowe badania nad kontraktem psychologicznym prowadzone były w głównej mierze na bazie specyficznych, homogenicznych grup pracowniczych: menedżerów i słuchaczy studiów MBA. Należy się w takim przypadku zastanowić nad możliwościami generalizowania wyników na wszystkich zatrudnionych.

Eksplanacyjna wartość badań w ogromnym stopniu zależy będzie od przyjętej metodologii pomiaru zarówno stopnia realizacji, jak i rodzaju analizowanych składników kontraktu psychologicznego [Roehlig, 2008]. Badacze skupiają się na wzajemnych zobowiązaniach, obietnicach lub oczekiwaniach. Każdy z tych elementów ma odmienną budowę teoretyczną i operacyjną, jak również inną wartość jako predyktor zachowań kontraktowych. Który z nich zostanie zoperacjonalizowany, jako miara stopnia realizacji kontraktu niesie niebagatelne konsekwencje dla uzyskanych wyników. Dodatkowo relacje zatrudnienia mają dynamiczną i zmienną naturę. Wynika stąd dodatkowa trudność w śledzeniu całego procesu formowania się i rewizji kontraktu w wieloletnich badaniach podłużnych.

Skoro kontrakt psychologiczny z organizacją jest rodzajem wieloelementowej, nieformalnej umowy podlegającej licznym przeformułowaniom i modyfikacjom na skutek powolnych, ewolucyjnych lub nagłych, rewolucyjnych zmian organizacyjnych, to tym bardziej wymaga on dokonania skutecznej definicji i operacjonalizacji. Do celów badania zachowań kontraktowych w schemacie korelacyjnym najbardziej optymalną strategię stanowi pomiar stanu realizacji kontraktu psychologicznego [Guest, 2004a]. O ile kontrakt psychologiczny złożony jest z trwałych spostrzeżeń i przekonań na temat wypełniania wzajemnych zobowiązań i obietnic pomiędzy firmą i zatrudnionym ujętymi w długiej perspektywie czasu, o tyle stan kontraktu mówi o tym czy owe zobowiązania i obietnice zostają ostatecznie wypełnione, czy są sprawiedliwe i czy są w stanie wytworzyć zaufanie do pracodawcy [Guest i Conway, 2002].

Za wskaźnik aktualnego stanu realizacji kontraktu psychologicznego z organizacją w weryfikowanym modelu teoretycznym wykorzystano poczucie sprawiedliwości wynikające z postrzeganych rozbieżności pomiędzy typowymi dla sytuacji pracy zobowiązaniami podjętymi przez organizację wobec pracownika a tym, co pracownik faktycznie uzyskuje w aspekcie transakcyjnym i relacyjnym zatrudnienia.

Sprawiedliwość organizacyjna

Sprawiedliwość jako konstrukt filozoficzny interesowała myślicieli już od starożytności. Znane są wątki Arystotelesowskich poszukiwań sposobów sprawiedliwego rozdziału dóbr wśród uczestników najwcześniejszych państwowości i jego rozróżnienie sprawiedliwości wyrównawczej, zwanej komutatywną oraz rozdzielczej, zwanej również dystrybucyjną [Ross, za: Colquitt i in., 2005b].

Siedemnastowieczne dzieła na temat praw człowieka autorstwa Locke'a, pisma dotyczące zawierania i realizacji umów społecznych Hobbesa, czy wreszcie dziewiętnastowieczny zamysł utilitaryzmu Mill'a także podejmowały ten wątek rozważań, traktując społeczną sprawiedliwość jako najwyższy ideał normatywny. W zależności od warunków zawartego kontraktu społecznego, rozdział dóbr w danej społeczności miałby się odbywać zgodnie z uzgodnioną zasadą: każdemu to samo i tak samo (równość), każdemu według zasług (proporcjonalność), każdemu według jego dzieł (istotność), każdemu według potrzeb (solidarność), każdemu według pozycji (status), każdemu według prawa (sprawiedliwość regulacji prawnych). Współcześnie należałoby dodać również ogólnie uznawaną zasadę: zwycięzca bierze wszystko oraz społeczną zasadę wzajemności [Deutsch, 1985].

Podstawy współczesnej myśli o sprawiedliwościowej normie regulującej stosunki społeczne na gruncie filozofii politycznej rozpropagowały szeroko cytowane pisma Rawlsa [1994, 2001] i Nozicka [1999]. Lecz również filozofowie sprawiedliwości społecznej wydają się coraz bardziej personalizować doświadczenia związane ze sprawiedliwością. Widać to choćby w przejściu od idei zawartych w monografii Rawlsa *A theory of justice* [Teoria sprawiedliwości, 1994] do tych z ostatniej rozprawy autora zatytułowanej *Justice as fairness*²

² W literaturze angielskojęzycznej w sposób wyraźny uwidacznia się nurt sprawiedliwości w ujęciu prawnosocjologicznym – mówi się wtedy o sprawiedliwości systemu społecznego (jako *justice*) oraz sprawiedliwości w psychologicznym ujęciu osobistego, jednostkowego doświadcze-

[2001], gdzie sprawiedliwość nadal uważana jest za podstawową cnotę instytucji społecznych, lecz dostrzec można coraz większą uwagę poświęcaną wyjaśnianiu jej w aspekcie indywidualnego doświadczenia (poznania) członka tejże instytucji.

W swej teorii sprawiedliwości, jako bezstronności, Rawls [za: Brighouse, 2007] proponuje trzy podstawowe idee intuicyjne dotyczące poczucia sprawiedliwości. Pierwsza z nich to idea społeczeństwa rozumianego jako uczciwy system kooperacji. Aby system mógł spełniać warunek uczciwości, kooperacja musi być zgodna z regułami i procedurami akceptowanymi przez wszystkich współdziałających w jej ramach uczestników. Musi także wystąpić wzajemność (obopólność) warunków polegająca na tym, że każdy musi dane warunki akceptować tak długo, jak długo akceptują je inni uczestnicy. Jeśli inni odmawiają przestrzegania reguł, każdy uczestnik samodzielnie podejmuje decyzję pozostania lub rezygnacji z działania w danym systemie pod danymi regułami. Kooperacja organizowana jest w celu umożliwienia współpracującym realizacji własnego dobra.

Druga idea, to idea dobrze urządzonego społeczeństwa. Społeczeństwo jest dobrze skonstruowane o ile: a) spełnia warunek powszechnej jawności, gdzie każdy wie, że inni akceptują te same zasady sprawiedliwości, a wiedza ta jest uznawana za przedmiot publicznego porozumienia; b) podstawowa struktura społeczna (np. konstytucja, formy własności, władza ustawodawcza i sądownicza) spełnia wymogi sprawiedliwości; oraz c) obywatele obdarzeni są rzeczywistym poczuciem sprawiedliwości, co znaczy, że są w stanie pojmować, czym jest sprawiedliwość i nie buntują się przeciw pozycji, którą im ona wyznacza.

Trzecią i najważniejszą ideą jest idea wolności i równego statusu moralnego osób. Obywatele mają być równi o tyle, o ile są zdolni posiadać poczucie sprawiedliwości oraz są zdolni posiadać koncepcję dobra – potrafią formułować, poddawać rewizji i realizować racjonalnymi środkami koncepcję tego, co czyni życie dobrym [Rawls, za: Brighouse, 2007, s. 52]. Posiadać poczucie sprawiedliwości to tyle, co kierować się we własnym postępowaniu przestrzeganiem granic określonych przez prawomocne interesy innych ludzi. Natomiast koncepcja dobra, to zbudowany indywidualnie i racjonalny w osobistych ocenach plan życia.

Jedną z tzw. podstawowych zasad wolności [Rawls, 2001; Brighouse, 2007] będącą częścią rozwiązania podstawowego konfliktu pomiędzy wolnością osobistą i społeczną równością podkreśla zatem, że wolni i równi uczestnicy systemu społecznego obdarzeni są „zdolnością posiadania poczucia sprawiedliwości” i są żywotnie zainteresowani korzystaniem z tej zdolności. Indywidualne

nia – mówi się wtedy o poczuciu sprawiedliwości, jako *fairness*. Tytuł *Justice as fairness* tłumaczony bywa, jako „Sprawiedliwość jako bezstronność”.

poczucie sprawiedliwości wydaje się opisywać poziom wolności politycznych, wolność myśli, swobodę wypowiedzi, wolność sumienia, wolność przekonań i wyznania, mobilność, wolność zrzeszania się oraz prawo do prywatności i godnego traktowania.

„Dyskurs naukowy dotyczący sprawiedliwości zdominowany jest metodologią Rawlowską, zakładającą, iż indywidualne talenty i status społeczny nie mogą stanowić podstawy do ubiegania się o dodatkowe, większe uprawnienia i zyski. Tymczasem dystrybucja takich atrybutów, w swej istocie nie jest ani sprawiedliwa, ani niesprawiedliwa. Prawdziwa sprawiedliwość w społeczeństwie mierzona jest jego gotowością do likwidowania arbitralnych moralnie zasad dystrybucji zasobów. Mimo to, skoro zachęty materialne są zwyczajowo wymagane, by realizować aktywność w wymiarze ekonomicznym, należy dążyć do równowagi pomiędzy potrzebami równości i potrzebami wydajności” [Elkins, 2007, s. 267].

To, co wydaje się być nierozstrzygalnym z punktu widzenia filozofii normatywnej konfliktem, to podstawowa sprzeczność podejścia formalistycznego, koncentrującego się na decyzyjnym procesie dokonywania wolnych wyborów właściwego, dobrego zachowania oraz utylitaryzmu, gdzie bierze się pod uwagę nie tyle samo zachowanie, co jego bezpośrednie efekty i dalsze skutki dla innych ludzi. Dla formalistów ważne są prawa i obowiązki, pewne rzeczy po prostu są „dobre” lub „złe” niezależnie od zysków i strat. Dla utylitarian ważne są wyniki zachowania i to, by podleganie danym normom przysparzało możliwie największą dobrą możliwie największej rzeszy ludzi.

Jednakże to, co tworzy silny psychologiczny mechanizm regulujący relacje interpersonalne [Adams, 1965; Lerner, 1977, 1980; Wosińska, 1989; Greenberg i in., 2007] i zarazem stanowi sedno rozważań niniejszej pracy, to nie tyle sprawiedliwościowy ideał normatywny dotyczący stosunków społecznych, lecz sposób subiektywnego spostrzegania interakcji międzyludzkich przez pryzmat owych ideałów. Poznawczej stronie naukowego opisu poczucia niesprawiedliwości często towarzyszą pytania o siłę doświadczanych emocji oraz rodzaj sądów moralnych, jakie ono wzbudza [Wosińska, 1989]. Takie fenomenologiczne podejście pokazuje definicyjną wielowymiarowość sprawiedliwości i tłumaczy zainteresowanie tym pojęciem wielu dziedzin naukowych od teologii, poprzez socjologię i politologię, po prawo.

Sprawiedliwość w ujęciu psychologicznym powinna być zatem określana jako osobiste poczucie sprawiedliwości wywiedzione z poznawczo-afektywnej oceny wzajemnych relacji pomiędzy osobami lub też pomiędzy osobami i grupami społecznymi. Problem sprawiedliwości, podejmowany w kontekście stosunków interpersonalnych dotyczył będzie uwarunkowań i konsekwencji dostrzegania oraz przeżywania (nie)sprawiedliwości przez ludzi, a w efekcie powstawania u nich poczucia (nie)zadowolenia oraz przybrania gotowości do odpowiedniej reakcji.

Tabela 7. Sprawiedliwość organizacyjna a poczucie sprawiedliwości

Sprawiedliwość organizacyjna (<i>justice</i>)	Poczucie sprawiedliwości (<i>fairness</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – coś posiada oparcie w faktach: jest sensowne i realne – coś jest w zgodzie z zasadą poprawności: jest poprawne – coś jest zgodne z normami społecznymi: jest określone jako właściwe – coś jest zgodne z wymaganiami: jest pożądane – coś jest prawnie dozwolone: jest pełnoprawne 	<ul style="list-style-type: none"> – coś jest szczerze i godziwie: jest wolne od uprzedzeń, faworyzowania i nadużyć – coś jest zgodne z wcześniej ustalonymi zasadami i normami: jest dozwolone i możliwe – coś jest zgodne z oczekiwaniami: jest należne, ktoś na coś zasłużył – coś powinno nastąpić: jest obiecane

Opracowanie na podstawie: Colquitt i in., 2005.

Sprawiedliwościowe tło ludzkich zachowań objawia się bardzo wyraźnie. „Koncentracja ludzi na sprawiedliwości wydaje się stanowić centralny i wiodący motyw w naszym życiu i w życiu całych społeczeństw. Ludzie ustanawiają cele i oceniają własny los. Są przy tym niekiedy zdolni do poświęcania całego swego bogactwa i wartości cenionych społecznie – w imię sprawiedliwości” [Lerner i Whitehead, za: Wosińska, 1989]. Sprawiedliwość konstytuuje jedną z podstawowych norm stanowiących odniesienie w ocenach wszelkich interakcji społecznych [Lerner, 1977, 1980]. Hipoteza motywu sprawiedliwości, zwana również hipotezą wiary w sprawiedliwy świat mówi, że chcemy wierzyć, że żyjemy w świecie, w którym ludzie dostają to, na co zasłużyli, albo raczej zasługują na to, co ich spotyka [Lerner, za: Doliński, 1992]. By pielęgnować w sobie złudzenie sprawiedliwego świata ludzie zawierają „osobisty kontrakt na zasługiwanie”. „Ludzie, mając potrzeby, projektują swoje życie tak, by zasługiwać na to, czego chcą lub też modyfikują swe pragnienia, by odpowiadały temu, na co zasługiwać mogą” [Lerner, 1977, s. 5]. Motyw utrzymania sprawiedliwości powstały w sposób naturalny z wysiłków wkładanych w dotrzymanie postanowień owego osobistego kontraktu może być adaptowany nie tyle jako norma obiektywna, lecz do potrzeb wywiązania się z umowy zawartej z samym sobą.

Wiara w sprawiedliwość świata, poza ogromnymi ułatwieniami w rozumieniu i psychologicznym kontrolowaniu otaczającego nas środowiska sprawia, że niekiedy ofiarom różnych dewiacji przypisuje się część winy za to, co je spotkało. Skoro bowiem świat jest sprawiedliwy, a komuś wyrządzono krzywdę, to ów ktoś musiał sobie na takie traktowanie zasłużyć. Systemom społecznym, np. organizacjom, przypisuje się wobec tego zbyt dużą odpowiedzialność za problemy dużego kalibru (np. „zło globalizacji”, „kapitalistyczny wyzysk”) podczas gdy małe, „lokalne”, indywidualne niesprawiedliwości bywają niesłusznie pomijane, niosąc za sobą bardzo negatywne skutki nawet w skali makro [Cropanzano i in., 2004].

Tymczasem wyłącznie ze względu na swoje „człowieczeństwo” ludzie zyskują prawo do bycia traktowanymi w sposób, który rodzi u nich szacunek do samych siebie [Rawls, 1971]. Ludzie będą zatem wewnątrznie motywowani do takich zachowań, by utrzymać poczucie sprawiedliwości, a tym samym szacunek do siebie samych [Folger i Skarlicki, 2005]. Będą liczyć na osiągnięcie zakładanych celów dzięki sprawiedliwości, a motyw ten będzie towarzyszył człowiekowi do momentu zablokowania realizacji własnych potrzeb przez *transgresora* odступаłego od ważnej, naczelnej dla jakiejś społeczności normy. Na określenie takich wewnętrznych motywacji badacze posługują się terminem sprawiedliwości deontycznej [Folger, 2001]. Ten rodzaj sprawiedliwości pochodzi od greckiego słowa *deon* używanego na określenie sytuacji konieczności wypełniania nadrzędnych obowiązków, nakazów i zobowiązań boskich, społecznych i moralnych. Sprawiedliwość deontyczna to proces ciągłej nieświadomionej oceny standardów etycznych i moralnych regulujących relacje interpersonalne.

Dziś, w XXI wieku, myśl o organizacyjnej sprawiedliwości ewoluuje w kierunku stworzenia spójnego konstruktów i zarazem skutecznych metod badania ludzkich spostrzeżeń i wnioskowań dotyczących bycia traktowanym fair w organizacjach. Jednocześnie istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytania o typy indywidualnych reakcji w sytuacji doświadczania niesprawiedliwości. Współcześni psychologowie pracy i organizacji, podejmując się opisu i badania sprawiedliwości odchodzą jednak daleko od traktowania sprawiedliwości jako pewnego ideału i nadrzędnej normy dotyczącej wymian społecznych, a koncentrują się na tym, jak sprawiedliwość jest postrzegana i odczuwana przez uczestników dzisiejszych organizacji [Elkins, 2007; Greenberg i Bies, 1992; Colquitt i in., 2005]. Badania sprawiedliwościowych zachowań organizacyjnych polegają zatem na diagnozie subiektywnego poczucia sprawiedliwości interpersonalnej, jaka zachodzi między osobami i grupami działającymi w ramach organizacji.

Sprawiedliwość stanowi także cenioną organizacyjnie wartość. Sprawiedliwe traktowanie pracownika przekłada się na wzrost zaufania do osób sprawujących władzę, a więc także sprzyja moralnemu i prawnemu usankcjonowaniu nadrzędnej roli kierownictwa. Zniechęca pracowników do podejmowania działań szkodzących „wspólnej” organizacji, oferuje ostateczne uzasadnienia podejmowanych decyzji i buduje przekonanie o sensowności nieuniknionych zmian instytucjonalnych, redukując jednocześnie obawę zatrudnionych o bycie wykorzystywanym przez „system”. Wreszcie, sprawiedliwe traktowanie przyczynia się do pełniejszej realizacji indywidualnych potrzeb: przynależności i afiliacji, uznania i szacunku oraz sprzyja poczuciu kontroli nad zmiennym środowiskiem, w którym przychodzi nam działać [Colquitt i in., 2005].

2.1. Sprawiedliwość organizacyjna jako poczucie sprawiedliwości

W Stanach Zjednoczonych w roku 1916 istniało około 350 korporacji. W 1972 było ich już ponad 1600. Zwiększając swoją liczbę, organizacje stawały się potężniejsze i coraz bardziej dawały wyraz swoim „osobowościom”. Dla przykładu, pośród spraw podejmowanych przez Nowojorski Sąd Apelacyjny w roku 1853 około 25% stanowiły sprawy rozmaitych instytucji. Ten sam sąd do roku 1973 rozpatrywał sprawy, pośród których już 60% dotyczyło podmiotów, jakimi są organizacje [Cropanzano i in., 2004]. Szybki rozwój „świata zorganizowanego” sprawia, że atrybucje i oceny dotyczące (nie)sprawiedliwości bywają przypisywane organizacjom, analogicznie jak niesprawiedliwe zachowania przypisywane są konkretnym osobom.

Tabela 8. Ujęcia sprawiedliwości organizacyjnej w zależności od podmiotu i przedmiotu ocen

<i>Podmiot dokonujący ocen sprawiedliwości</i>		<i>Przedmiot ocen sprawiedliwości</i>	
		<i>Osoba prywatna</i>	<i>Osoba prawna/Organizacja</i>
		Osoba prywatna	Sprawiedliwość organizacyjna jako jakość relacji między osobami-uczestnikami organizacji Np. postrzegana przez pracownika niesprawiedliwość ocen pracy dokonywanych przez przełożonych
Osoba prawna Organizacja	Sprawiedliwość w aspekcie etyki biznesu. Odstępstwa osób od moralnego kodu organizacji Np. menedżer dopuszczający się mobbingu w ramach korzystania z władzy związanej z własnym stanowiskiem	Sprawiedliwość w relacjach między organizacjami (wizerunek, PR, marketing) Np. wywiązywanie się z umów i kontraktów, odprowadzanie należnych podatków i opłat na rzecz Skarbu Państwa lub społeczności lokalnych	

Źródło: Folger i Cropanzano, 2001.

Codzienne obserwacje praktyki społecznej dostarczają dowodów na to, że podstawowe prawo człowieka do sprawiedliwego traktowania bywa nagiwane, a niekiedy łamane. Ze strony uczestników organizacji można niekiedy usłyszeć wypowiedzi wskazujące na naruszanie tych bazalnych praw lub sugerujące pomniejsze nadużycia umów rządzących codziennymi relacjami z innymi ludźmi: „To niesprawiedliwe, że ona zarabia więcej niż ja za tę samą pracę”, „On rządzi nami krzykiem i wyzwiskami. To nie do wytrzymania. Kim on jest, żeby

tak nas traktować?”, „Nikt nam nie powiedział, że nie można tego robić, a teraz karze się za to. To niesprawiedliwe!”, „Mam dosyć bycia traktowanym niesprawiedliwie. Rzucam tę pracę”, „To, co zrobiła było nie fair. Kryłam zawsze jej wpadki, a gdy ja raz się spóźniłam, ona pierwsza pobiegła do kierownika ze skargą”, „Zawsze tak jest: jak do roboty, to ja, ale podwyżkę zgarnia kto inny. To po co mam sobie wyrywać rękawy?”, „O nie! Nie będę robiła cudzej roboty, to nie fair. Potem nie zdążę ze swoją”.

Powyższe cytaty są werbalną reprezentacją sytuacji, którą określić by można jako reakcję na poczucie niesprawiedliwości, kiedy to pewna decyzja, procedura, polecenie lub interakcja między ludźmi odbiega od oczekiwanego standardu, jaki powinny stanowić zasady sprawiedliwości. Jednocześnie pracownicy stale doświadczają odmiennego traktowania. Dzieje się tak już w postępowaniu rekrutacyjnym. Organizacje chętniej zatrudniają osoby charakteryzujące się pewnym określonym, specyficznym zestawem kompetencji i pożądanym typem osobowości. Kandydaci odchodzący z kwitkiem z rozmowy rekrutacyjnej zadają sobie pytania o sprawiedliwość wyborów i decyzji niedoszłego pracodawcy. Ci wszyscy, którzy zostają zatrudnieni w instytucji obejmują odmiennie stanowiska, wykonują rozmaite zadania, zyskują inny status, odmiennie obciążenia, zróżnicowane wynagrodzenia, różne możliwości awansu i rozwoju. Żądanie takiego samego traktowania byłoby w świetle przytoczonych faktów całkowicie bezpodstawne, mimo to organizacyjna różnorodność pociąga za sobą liczne roszczenia i bywa przyczyną poczucia niesprawiedliwości.

Sprawiedliwość organizacyjna, chociaż sam termin zaproponował w 1987 roku Jerald Greenberg – wykładowca zachowań organizacyjnych Uniwersytetu Stanu Ohio [Colquitt i in., 2005] jest fenomenem na tyle wieloaspektowym i złożonym, że posiada ponad 60-letnią historię badań. Pierwsze wzmianki w literaturze akademickiej pojawiły się w podręczniku autorstwa Frencha [1964] i wyjaśniały sprawiedliwość organizacyjną jako indywidualne przekonania osoby odnośnie do tego, czy firma traktuje ją fair (*individuals' perceptions of fairness*). Współcześnie pojęcie „sprawiedliwość organizacyjna” integruje spostrzeżenia pracowników dotyczące wyników decyzji podejmowanych w organizacji, metod ich podejmowania oraz sposobu traktowania osób dotkniętych tymi decyzjami [Greenberg, 1993a, 1993b; Saunders i Thornhill, 2004]. Tak rozumiana sprawiedliwość posiada również aspekt emocjonalny [Derbis i Wirga, 2009; Barclay i in., 2005; Weiss i in., 1999] będący wynikiem subiektywnej oceny poziomu równowagi między wkładem czynionym w uczestnictwo w życie organizacji (nie tylko w same zadania pracy) a wszelkimi zyskami płynącymi z uczestniczenia w niej [Adams, 1965]. W takim ujęciu sprawiedliwość nie stanowi obiektywnego standardu życia społecznego ani też nie jest pojmowana jako ideał normatywny, lecz definiowana jest właśnie jako

psychologiczne poczucie sprawiedliwości wynikające z poznawczo-afektywnej oceny jakości transakcji i relacji zachodzących w ramach organizacji.

Obserwacje na temat realizacji zasad sprawiedliwości dotyczą zarówno wyników dla osoby obserwatora, jak także innych aktorów i uczestników organizacyjnego życia, a dokonywane są na bazie porównań społecznych [Festinger, 1957]. Jawne oceny mają miejsce np. podczas spotkań przełożonych z pracownikami, gdzie dokonywana jest ewaluacja pracy w odniesieniu do wyników innych osób i grup lub też niejawnie, kiedy przez przypadek pracownik dowiadyje się, jak wygląda jego wynagrodzenie w porównaniu z wynagrodzeniami innych osób [Greenberg i in., 2007]. Sądy na temat sprawiedliwości [*justice judgements*; Greenberg i in., 2007] wynikają na ogół z łatwo dostępnych, bieżących porównań społecznych, rzadziej są wynikiem porównań stanu obecnego ze zbudowanymi przed przystąpieniem do organizacji indywidualnymi oczekiwaniami. Bardziej liczą się też subiektywne porównania z innymi niż odniesienie do obiektywnej informacji na temat jakości pracy, np. wiadomość, że czyjaś praca wykonywana jest na poziomie daleko wyższym niż przeciętny. Tak jak w przypadku ocen wynagrodzeń, pracownicy polegają na podobnie ugruntowanych spostrzeżeniach, by rozsądzić czy kierownictwo jest sprawiedliwe i warte zaufania, czy przełożony nikogo nie faworyzuje i czy wszyscy są traktowani jak pełnoprawni i równoprawni uczestnicy organizacji.

W celu zapewnienia możliwie najpełniejszej diagnozy różnych elementów wpływających na zachowania pracowników w skomplikowanym środowisku, jakim jest organizacja, najczęściej wyróżnia się: sprawiedliwość dystrybutywną, proceduralną, interpersonalną, informacyjną [Saunders i Thornhill, 2004] oraz retributywną.

2.2. Sprawiedliwość dystrybucji

Zainteresowanie zagadnieniem sprawiedliwości dystrybutywnej jest odpowiedzią na, początkowo trudne do uzasadnienia, wyniki badań Stoufera z 1949 roku [za: Colquitt i in., 2005]. Badając poziom zadowolenia z awansu amerykańskich żołnierzy dwóch odmiennych wizerunkowo formacji: mało popularnej Żandarmerii Wojskowej oraz elitarnych Sił Powietrznych, Stoufer doszedł do wniosku, że sprawiedliwość takich dystrybucji związana jest nie tyle z otrzymaniem lub nieotrzymaniem promocji na wyższy stopień, ale przede wszystkim zależy od postrzeganego standardu odniesienia oraz poziomu relatywnej depriwacji nagrody. Pomimo iż żołnierz Żandarmerii, ukończywszy akademię miał 36% szans na otrzymanie promocji na stopień oficerski, podczas gdy podobnie wykształcony żołnierz Sił Powietrznych posiadał aż 56% prawdopodobieństwa, to właśnie w tej drugiej grupie odnotowano wyższy poziom frustracji i niezadowolenia z polityki awansów. Przeprowadzona analiza wyni-

ków ujawniła, że służący w Żandarmerii nie porównywali się międzygrupowo z „powietrznikami”, ale otrzymując awans czuli się wyróżnieni przejściem z 2/3 grupy zwykłych mundurowych do żandarmeryjnej elity składającej się „jedynie” z 1/3 wyróżnionych promocją, a więc „wewnątrzgrupowo” najzdolniejszych podoficerów. Żołnierze Sił Powietrznych czuli się zdecydowanie mniej wyróżnieni awansem, wyniki swoje tłumacząc faktem, że awans w tej grupie odniesienia i tak otrzymuje większość jej uczestników. Rozdział awansów w obu grupach postrzegany był inaczej, również w sensie doświadczanej sprawiedliwości. W istocie, obiektywnie większe możliwości awansu powodowały mniejsze poczucie sprawiedliwości. Kolejne badania Stoufera potwierdziły tezę, iż ludzie nie tyle reagują na obiektywny poziom otrzymanego wzmocnienia, ale na wynik subiektywnych porównań z innymi osobami stanowiącymi pewien istotny standard odniesienia, co też okazało się spójne z wnioskami opublikowanej później teorii porównań społecznych Festingera [1954].

Począwszy od koncepcji słuszności Adamsa [*equity theory*, 1965] powstałej na gruncie wyjaśnień zaproponowanych przez teorię wymian społecznych Homansa [1958], psychologowie organizacji podjęli się opisu sprawiedliwości dystrybucyjnej, rozumianej jako poczucie równowagi wynikającej z porównania indywidualnego wkładu czynionego w interakcję (wymianę) i wyników tej interakcji oraz odniesienia wyniku owego porównania do występującego w danym otoczeniu (środowisku) ważnego standardu lub normy [Homans, 1961]. Wzmiankowane odniesienie mogą stanowić, dla przykładu: inne osoby działające w ramach organizacji (lokalne porównania relacyjne „ja-inni”), własne wyniki na przestrzeni czasu (epizodyczne porównania wewnętrzne), standardy dotyczące danej gałęzi działalności lub branży (zewnętrzne porównania relacyjne), osoba w perspektywie jej ubiegłych doświadczeń, inni ludzie poza własną organizacją (zewnętrzne porównania trans-relacyjne), przekonania osoby o opiniach innych na swój temat [Greenberg i in., 2007]. Porównania z innymi prowadzić będą do wystąpienia poczucia relatywnej deprivacji, w sytuacji niekorzystnej oceny zysków wymiany lub też do poczucia relatywnej przewagi, gdy uzyskuje się więcej niż oczekiwano.

Ważnym elementem wyjaśniającym prawidła rządzące społecznymi wymianami jest fakt, że uczestnicy wymiany oczekiwać będą od partnerów relacji zysków proporcjonalnych do własnych inwestycji poczynionych w te relacje. Zatem w środowisku pracy, jako sprawiedliwe widziane będą takie relacje, gdzie pracownik otrzyma dodatkowe „odpowiednio wysokie” wzmocnienie za szczególne zaangażowanie w pracę, ponieważ pracodawca, przełożony lub cała firma jako partnerzy wymiany, powinni być w stanie dostrzec szczególnie wkład i szczerze go wynagrodzić. Jako zyski, wynagrodzenia, czy wzmocnienia z zawodowej działalności rozumieć można dobra i zasoby zarówno w sensie materialnym, jak i pozamaterialnym (np. pozytywne emocje, uczucia, przysługi, wsparcie, informacje).

Oferowane pojęcie wkładu w interakcję nie jest jednoznaczne i ostre. Stąd też osoba oceniająca własny wkład może brać pod uwagę dodatkowe elementy sytuacyjne, jak choćby dotychczasowe osiągnięcia lub wyniki pracy, staż w organizacji, stanowisko czy status społeczny. Osoby podejmujące się oceny wkładu własnego i innych osób we wspólne relacje, z reguły oceniają interakcje, przechylając szalę na własną korzyść [*self-serving manner*, Greenberg i in., 2007; Babcock i in. za: Nowakowski i Conlon, 2005]. Mają skłonność do wyolbrzymiania własnych zasług i podkreślania poniesionych wysiłków. Sugeruje to, że człowiek stojący w obliczu ocen sprawiedliwości rozdzielczej to człowiek ekonomiczny, racjonalnie analizujący istotę dóbr i szukający najkorzystniejszych dla siebie zysków [Wosińska, 1989].

Kolejny problem z poznawczą oceną wymian dotyczy faktu, że uzyskanie równowagi wkładu i wyniku może być utrudnione lub wręcz niemożliwe, gdy do podziału dóbr nie można zachować zasady równości lub podziałowi podlegają ograniczone zasoby. W sytuacji rozdziału dóbr niepodzielnych (urlop, który nie może być wykorzystany w tym samym czasie przez wszystkich pracowników, nagrody rzeczowe) równość może być osiągnięta poprzez sztuczne wyrównanie szans w dostępie do dóbr. Równowagę osiąga się wtedy, stosując np. losowania lub organizując rozdział na zasadzie pierwszeństwa zgłoszeń³ [Adams, 1965; Deutsch, 1975]. Inne rozwiązania nawiązujące do zasady proporcjonalności dopuszczają do pierwszeństwa osoby pozbawione dostępu do danego dobra w największym stopniu lub przez najdłuższy czas [*level of deprivation*, Nowakowski i Conlon, 2005; Oyster, 2002].

Podobnie rzecz ma się z komparatywnymi i niekomparatywnymi relacjami wymian między pracownikami [Feinberg, za: Bies, 2001]. Sprawiedliwość komparatywna ma miejsce, gdy rozdział dotyczy nagród za mierzalne wyniki pracy, gdy przydziela się obciążenia i związane z nimi zyski i gdy tworzy się, uzasadnia i wdraża ogólne, jednakowe dla wszystkich zasady. Porównania mogą jednak być utrudnione w sytuacji sprawiedliwości niekomparatywnej, która związana jest z subiektywnym postrzeganiem poziomu zasługiwania lub uprawnienia innych osób do danego dobra lub zasobu. Szczególnie, gdy zasobami tymi są: zdrowie, prawda, wolność, godność ludzka lub informacje. Odgórne, sztywne zasady rozdziału podobnych dóbr, mające zapewnić poczucie sprawiedliwości, same w sobie mogłyby się okazać dalece niesprawiedliwe.

By znaleźć rozwiązanie tego paradoksu sprawiedliwościowego, zasady równości i proporcjonalności często bywają równolegle stosowane w organiza-

³ Nieumiejętne zastosowanie podobnych metod rozdziału wynagrodzeń wśród pracowników łamie naczelną behawioralną zasadę organizacyjnych systemów motywacyjnych, a mianowicie powiązanie wzmocnienia ze wzmacnianym zachowaniem. Nagrodę powinien otrzymać pracownik szczególnie zaangażowany, a nie ktoś wskazany na zasadach randomizacji lub wg innych reguł nieskojarzonych z wynikami, jakością lub ilością pracy.

cjach, zgodnie z kompromisowym podejściem do używanych w instytucji norm alokacyjnych [*multiple allocation norms*, Leventhal i in., 1980; Deutsch, 1975]. Równocześnie i świadomie stosuje się odmienne zasady wynagradzania po to, by zwracając uwagę na indywidualne wyniki pracowników, nie pominąć ważnego celu, jakim jest budowanie świadomości wspólnych dążeń grupowych. Pensje bazowe z reguły przyznaje się w zależności od złożoności pracy (wartościowanie stanowisk, modele kompetencyjne) i osiągniętych przez pracownika wyników (normy jakościowe i ilościowe), zgodnie z regułą proporcjonalności oferowanego wkładu i osiąganego zysku, ale dla przykładu budżety na podstawową działalność operacyjną przyznawane są zgodnie z zasadami równości (indeksacja płac w danej branży, stypendia, zwrot kosztów podróży itd.) lub według potrzeb (zasiłki z funduszu socjalnego).

Tabela 9. Ogólne zasady dystrybucji dóbr w zależności od celu istnienia grupy

Cel grupy	Zasada rozdziału
Ekonomiczny (zyski)	Proporcjonalność
Solidarnościowy (przynależność)	Równość
Rozwój indywidualny	Według potrzeb

Źródło: na podstawie Deutsch, 1975.

Norma alokacji zależy zatem od wielu czynników, wśród których wymienić można m.in.: cel istnienia grupy, relacje członków grupy (sympatia, antypatia), indywidualne preferencje i potrzeby członków grupy, rodzaj wkładu (staż, wiedza, siła fizyczna, wykształcenie), rodzaj pracy, rodzaj i ilość dóbr do rozdziału, ograniczenia czasowe [Wosińska, 1989]. Równoległe stosowanie wielu odmiennych zasad rozdziału dóbr w organizacji może nastęrczać problemów, jeśli pracownik skupi się na maksymalizacji osobistych udziałów w organizacyjnych lub grupowych zyskach. Badania Conlona i in. [2004] zwracają uwagę na fakt, że zasady rozdziału zysków z klarownym odniesieniem do osiągniętych wyników oraz losowym rozdziałem dóbr niepodzielnych, postrzegane są jako bardziej sprawiedliwe niż jakiegokolwiek alokacje na zasadach uznaniowości. Powodują daleko mniej konfliktów wewnątrzgrupowych niż stosowanie zasad związanych z rozdziałem dóbr na podstawie: przewidywanych lub potencjalnych wyników pracowników, skoncentrowania na indywidualnych potrzebach wybranych pracowników, rozdziału dóbr ze względu na status, hierarchię czy stanowisko. Chociaż i w tym badaniu wyniki uzależnione były naturalnie od tego czy rozdzielane dobra, to pieniądze, nagrody materialne, czy też wynagrodzenie pozamaterialne [Nowakowski i Conlon, 2005].

Istotnym elementem wpływającym na jakość wymian społecznych i ekonomicznych są indywidualne oczekiwania uczestników relacji wynikające głównie z uprzednich doświadczeń i uwarunkowań kulturowych. Spełnienie trzech rodzajów oczekiwań powoduje postrzeganie danej relacji wymiany jako sprawiedliwej [*fair exchange effect*; Blau, 1964, 2006]. Gdy podstawowe oczekiwania nie są spełnione, wchodząc w wymianę traci się poczucie bezpieczeństwa i kontroli nad wynikami działania, w znanych skądinąd sytuacjach.

Poziom ogólnych oczekiwań (*general expectations*) zbudowany jest z uznawanych w danej społeczności norm i standardów. Przykładem różnic dotyczących tego obszaru jest podejście do wymian handlowych w Polsce i krajach arabskich lub Turcji. W Polsce norma społeczna dopuszcza targowanie się jedynie w nielicznych sytuacjach i w wąskim zakresie ceny wyjściowej, podczas gdy w Turcji typowym początkiem negocjacji jest nawet kilkukrotne zawyżenie stawki nominalnej i długotrwałe, niekiedy przypominające teatralną sztukę pertraktacje.

Oczekiwania szczegółowe dotyczą dwóch przekonań na temat partnera interakcji. Pierwsze oczekiwanie opiera się na wierze, że partner konformistycznie przyjmie możliwy do zaakceptowania sposób zachowania, czyli nie nastąpi dewiacja od norm typowych dla wymian społecznych. Drugie oczekiwanie zbudowane jest na przeświadczeniu, że wybrany partner zapewni wzmocnienia daleko przekraczające wzmocnienia możliwe do osiągnięcia w wymianach z innymi osobami.

Oczekiwania porównawcze (*comparative expectations*) odnoszą się do wysokości ogólnych zysków, jakich spodziewa się osoba wchodząca w relacje z innymi. Jest to swoisty standard porównawczy używany do tego, by dokonać wyboru partnerów kolejnych wymian [Blau, za: Colquitt i in., 2005].

Podsumowując, można powiedzieć, że sprawiedliwość dystrybucyjna buduje się na spozrzeniach dotyczących rozdziału organizacyjnych „dóbr” uzyskiwanych z działalności (wynagrodzeń, bonusów, dodatków, uznania, statusu, nagród, awansów itp.). Dotyczy zatem wyników porównania pomiędzy czynionymi inwestycjami w uczestnictwo – indywidualnym wkładem oraz ponoszonymi kosztami – a uzyskiwanymi za uczestnictwo wynagrodzeniami. Niekorzystne dysproporcje pomiędzy oceną wkładu i zysku własnego oraz zysków innych osób sprzyjać mogą powstawaniu negatywnych odczuć gniewu, krzywdy, niesprawiedliwości i wpływać na pojawienie się prób przywrócenia poczucia sprawiedliwości poprzez podjęcie działań proefektywnych, jak na przykład zwiększenie wkładu własnego lub działań kontrefektywnych szkodzących organizacji [Adams, 1965].

Zgodnie z wyjaśnieniami wprowadzonymi do teorii Adamsa przez Walster [Walster i in., 1973], przywracanie poczucia sprawiedliwości dystrybucyjnej może przybrać formę działań faktycznych związanych z wprowadzaniem zmian wkładu i zysku własnego lub innych osób, czyli tzw. kompensacji (*restoring*

actual equity). Może także występować w formie dodatkowej aktywności poznawczej związanej z celowymi zniekształceniami danych na temat postrzeganej rzeczywistości i utrzymaniem psychologicznej sprawiedliwości (*restoring psychological equity*). Przykładem przywracania psychologicznej słuszności wymian może być choćby usprawiedliwianie się, atrybucje zewnętrzne lub obronność percepcyjna. Jednakże hipoteza zaproponowana przez Walster mówiąca o tym, iż osoby nadgratyfikowane będą miały tendencje do poznawczego przywracania równowagi, a osoby negatywnie oszacowujące swoje zyski w porównaniu do wkładu będą behawioralnie przywracać poczucie sprawiedliwości, nie znalazła potwierdzenia w weryfikujących badaniach Greenberga [Colquitt i in., 2005]. W rzeczywistości zarówno źle wynagradzani, jak i nadgratyfikowani pracownicy korzystają w tej samej mierze z behawioralnych i poznawczych sposobów przywracania poczucia sprawiedliwości.

Pojęcie sprawiedliwości dystrybucyjnej pomija niestety wiele elementów poczucia sprawiedliwości, które nie są bezpośrednio związane z rozdziałem dóbr i oceną postrzeganego wkładu. Można mieć trudności w ocenie słuszności wymian, dotyczących choćby wsparcia społecznego, sympatii, akceptacji, szacunku. Nie można matematycznie opisać tego, czy ktoś świadczy innemu pracownikowi pomoc w natężeniu 24%, podczas gdy ten odpłaca mu 67% wsparcia w kwestiach prywatnych⁴. Równowaga wymian skupia się głównie na ocenie sprawiedliwości konkretnych, mierzalnych, doraźnych sytuacji (chwilowego zadowolenia z płacy, okresowej oceny pracy), podczas gdy inne ujęcia sprawiedliwości skupiają się na całościowym obrazie organizacji, który powstaje w długiej perspektywie czasowej, jak np. zaangażowanie i uczestnictwo w organizacji, zaufanie do przełożonych [*differential effects approach*, Ambrose i in., 2007]. Aby rozszerzyć ten koncept zwraca się również uwagę na inne rodzaje sprawiedliwości, np. na taką, która dostrzeżona w kontekście nauk prawnych znacząco dopełnia wiedzę psychologiczną na temat sprawiedliwości organizacyjnej.

2.3. Sprawiedliwość procedur

Termin „sprawiedliwość proceduralna” [Thibaut i Walker, 1975] wyłonił się na gruncie analiz postępowań prawnych, gdy dostrzeżono, że osoby korzystające z rozstrzygnięć sądowych dokonują ocen sprawiedliwości nie tyle na podstawie samego wyniku rozprawy, ile sprawiedliwości całego procesu podejmowania decyzji, który do takiego wyniku doprowadził (jakość procedury). Prace Thibaut i Walkera [1975], podsumowujące pięcioletnie badania sprawie-

⁴ Obszerna krytyka koncepcji sprawiedliwości wymian w: Deutsch, 1985.

dliwości proceduralnej zyskały uznanie zarówno psychologów, jak i prawników. Nadano im miano „wyjątkowego małżeństwa psychologii społecznej i prawa” i publikowano w czasopismach z zakresu obu nauk [Colquitt i in., 2005, s. 21]. W przypadku badań prawnych praktyk mediacyjnych, zgodnych z tzw. modelem kontradyktoryjnym (wykorzystywanym np. w USA i Wielkiej Brytanii), gdzie uczestnicy posiadali kontrolę nad procesem podejmowania decyzji dzięki możliwości przedstawienia swoich argumentów, oferowania obszernych wyjaśnień oraz dzięki możliwości zgłoszenia sprzeciwu wobec decyzji mediatora, poczucie sprawiedliwości było wysokie. Jednocześnie procedury prawne związane z wyłącznym orzecnictwem sądu (tzw. model inkwizycyjny szeroko wykorzystywany w Europie), gdzie decyzja podejmowana jest przez sędziego lub innego orzecznika, a uczestnik nie ma sposobności kontrolowania procesu podejmowania decyzji, oceniane są jako daleko mniej sprawiedliwe. „Subiektywna miara (jaką stanowi poczucie sprawiedliwości) jest niezwykle ważna, ponieważ jednym z nadrzędnych celów postępowania prawnego jest rozwiązanie konfliktu w taki sposób, aby scalić na powrót rozdartą materię społeczną i zapewnić kontynuację produktywnych wymian między ludźmi w przyszłości” [Thibaut i Walker, 1975, s. 67].

Zdaniem autorów, to właśnie poziom kontroli nad procesem decyzyjnym (*voice, process control*) i nad samymi wynikami decyzji (*decision control*) wpływa na postrzeganą sprawiedliwość procedur. Wysoki poziom kontroli nad procesem decyzyjnym ze strony uczestników konfliktu, przy równoczesnym objęciu głównej kontroli decyzyjnej przez neutralną, trzecią stronę, wydaje się stanowić najwyżej ocenianą pod względem sprawiedliwości procedurę rozwiązywania sporów, zatargów i konfliktów. Wysokie poczucie sprawiedliwości budowane jest zarówno w sytuacji alokacji dóbr, jak i konfliktów zdań lub opinii, jeśli procedury rozstrzygające są: a) rzetelne (dokładne i spójne) – co oznacza, że informacje pozyskane od uczestników, świadków wydarzenia, ekspertów są zgodne ze stanem faktycznym, co pozwala na podjęcie odpowiedniej decyzji; b) zgodne temporalnie i interpersonalnie – co oznacza, że wszyscy podlegają tym samym procedurom i za każdym razem procedura działa tak samo, niezależnie kto jest podmiotem rozstrzygnięcia; c) etyczne, czyli zgodne z obowiązującymi standardami moralnymi, uniemożliwiające przekupstwo, oszustwo oraz naruszanie prywatności; d) umożliwiające wprowadzanie korekt, czyli posiadają mechanizm odwoławczy służący analizie i korekcie błędnych decyzji; e) niezawisłe – wolne od indywidualnych wpływów oraz uniemożliwiające orzekanie w sprawie przez osoby uwikłane w działania jednej ze stron; oraz f) dopuszczające równorzędną reprezentację stron – co oznacza, że strony muszą mieć jednakową możliwość prezentowania swoich stanowisk [*justice judgment model*, Leventhal i in., 1980; Colquitt i Jackson, 2006].

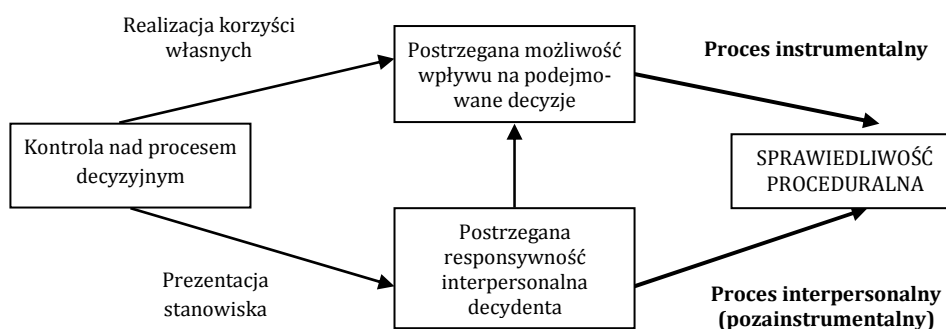
Spostrzeżenia dotyczące wyników podejmowanych w organizacji decyzji stanowią podstawę do formowania się sprawiedliwości proceduralnej. Skupia się ona na postrzeganiu przez pracowników sprawiedliwości procedur, na podstawie których podejmowane są w organizacji decyzje [Thibaut i Walker, 1975]. Poczucie bycia traktowanym sprawiedliwie buduje się tu na przekonaniu (*belief*), że wszyscy w organizacji podlegają dokładnie tym samym zasadom, regułom i procedurom, niezależnie od zajmowanego w sieci społecznej miejsca. Problem z takim rozumieniem sprawiedliwości polega na tym, że odmiennie niż inne formy sprawiedliwości, choćby otrzymywanych wynagrodzeń, procedury obowiązują trwale, a nie sporadycznie lub cyklicznie. Wymaga to od organizacji bardzo dobrej komunikacji z pracownikami w przypadku wprowadzania zmian, które mogłyby wpłynąć negatywnie na postrzeganie sprawiedliwości często zmieniających się procedur.

Dodatkowo na sposób spostrzegania jakości firmowej polityki wpływa możliwość uczestniczenia członków organizacji w jej konstruowaniu i ewentualnych modyfikacjach. Na tej zasadzie decyzje dotyczące firmy, podejmowane przy udziale uczestników organizacji, oceniane są z reguły jako bardziej sprawiedliwe [Greenberg i Folger, 1983]. W firmach sprawiedliwych uwzględnia się opinie pracowników i specjalistów przy wprowadzaniu wszelkiego rodzaju korekt w niezyciowych regulaminach i nieefektywnych procedurach⁵. W warunkach organizacyjnych wyższe poczucie sprawiedliwości proceduralnej można uzyskać, włączając pracowników w proces kształtowania systemów ocen, np. dzięki uwzględnianiu ich arkuszy samooceny czy też tworzeniu kafeteryjnego systemu wynagradzania, gdzie pracownicy mieliby większą możliwość wyboru składowych wynagrodzenia uwzględniających ich osobiste potrzeby [Folger i Greenberg, 1985].

Pracownicy są przekonani, że mają prawo bycia wysłuchanym, zanim podjęte będą decyzje dotyczące ich funkcjonowania w ramach organizacji [Shapiro i Brett, 2005]. Możliwość zgłaszania zastrzeżeń jest istotnym elementem sprawowania kontroli nad procesem decyzyjnym, a co za tym idzie ma przemożny wpływ na poziom postrzeganej sprawiedliwości decyzji podejmowanych w ramach organizacji. Taki udział to dla pracownika przede wszystkim możliwość zmiany wyniku podejmowanej decyzji w kierunku realizacji własnych korzyści lub też minimalizacji ewentualnych strat (walor instrumentalny). Po wtóre – ekspresja emocji, bycie wysłuchanym oraz możliwość prezentacji własnego stanowiska przed podjęciem ostatecznej decyzji sprawiają, że decydenci postrzegani są jako bardziej dbający o relacje interpersonalne w miejscu pracy

⁵ Koncerny zachodnie wdrażają politykę zgłaszania nieprawidłowości i zastrzeżeń (*Whistleblowing Policy*), gdzie każdy pracownik może zgłosić specjalnej, centralnej komisji jakąkolwiek dysfunkcję firmy, bez obawy o negatywne reperkusje ze strony bezpośrednich przełożonych za pominięcie drogi służbowej.

i zwracający uwagę na indywidualne potrzeby pracowników (walor pozainstrumentalny). Dodatkowo, jeśli osoba podejmująca decyzje cieszy się zaufaniem pracowników, stwarza pewien „potencjał” pozytywnego wpływu na jakość wyniku ostatecznej decyzji dla pracownika. Jeśli zatem procedury organizuje się w taki sposób, że decyzje ostateczne podejmowane są przez osoby uważane za godne zaufania, po uwzględnieniu stanowiska osoby zainteresowanej, a uczestnikom zapewnia się adekwatne wyjaśnienia, procedury będą oceniane jako dalece bardziej sprawiedliwe niż te, w których nie uwzględnia się stanowiska pracownika, stosując nie tzw. ducha, lecz wyłącznie literę prawa⁶.



Ryc. 4. Rola kontroli procesualnej w postrzeganiu sprawiedliwości procedur

Źródło: Shapiro i Brett, 2005.

Liczne badania [np. Alexander i Ruderman, 1987; Sweeney i McFarlin, 1993; Brockner i Wiesenfeld, 1996; za: Colquitt i in., 2005] prowadzone w nawiązaniu do rozmaitych organizacyjnych kontekstów, tj. polityki firmy, praktyk kierowania, systemów ocen i wynagradzania, pokazały rozdzielność omawianych dotychczas konstruktów sprawiedliwości dystrybtywnej i proceduralnej. Szczególnie badania Sweeneya i McFarlina [*two factor model*, 1993] wyraźnie demonstrują, że nawet wysokie chwilowe zyski powodujące zadowolenie z wynagrodzeń nie są w stanie zbudować wśród pracowników zaangażowania w organizacyjne życie, jak to czynią klarowne i sprawiedliwe procedury. Jak podsumowują Folger i Konovsky [1989, s. 128]: „Poza potrzebą osiągnięcia sprawiedliwych zysków, ludzie przywiązują ogromną wagę do procedur podejmowania decyzji. Co więcej, im bardziej przechodzi się z poziomu osobistego

⁶ Warto w tym miejscu nawiązać do wątku etyki pasterskiej, gdzie jest mowa o roli bezosobowego prawa w podejmowaniu rzekomo „sprawiedliwych” decyzji, obserwowanym braku gotowości do brania odpowiedzialności moralnej za decyzje [Pałubicka, 2002] oraz niesprawiedliwości antycypacyjnej, gdzie osoby wchodzące do organizacji, uwarunkowane kulturowo, wręcz oczekują niesprawiedliwego traktowania [Shapiro i Kirkman, 2001].

zadowolenia wynikającego z chwilowych zysków ku zagadnieniom długofalowego organizacyjnego zaangażowania i zaufania do osób sprawujących władzę, tym bardziej zyskują na istotności problemy związane ze sprawiedliwością procedur, niżli te związane ze słusnością wynagrodzeń”. Wiedza zgromadzona na temat tego rodzaju sprawiedliwości pozwala przewrotnie stwierdzić, że to raczej „środki uświęcają cel” [Greenberg, 1987, s. 55].

2.4. Sprawiedliwość interakcji: aspekt interpersonalny i informacyjny

Bies i Moag [1986], prowadząc badania nad postrzeganiem sprawiedliwości organizacyjnej przez kandydatów do pracy, zwrócili uwagę na ograniczenia prezentowanych podejść skupiających się, jak dotąd, wyłącznie na jakości procedur i wielkości zysków płynących z uczestniczenia w organizacji. Zgodnie z opiniami tych autorów, badacze dwóch prezentowanych wcześniej nurtów sprawiedliwości nie dostrzegali wpływu na poczucie sprawiedliwości faktów związanych choćby z różnicami we wdrażaniu podobnych procedur i identycznych sposobów alokacji zysków przez różnych menedżerów działających w ramach jednej organizacji. Różne zachowania zarządzających i odmienne sposoby budowania relacji z współpracownikami sprawiały, że nawet najbardziej sprawiedliwe procedury były negowane, jeśli same interakcje pomiędzy kierownikami i pracownikami nie były fair. Bies [2005] sugeruje, że największą uwagę powinno się poświęcić właśnie sprawiedliwości relacji międzyludzkich, które w odróżnieniu od sprawiedliwości wymian nazywa „sprawiedliwością bliskich spotkań” (*justice of close encounters*). Przyjmuje przy tym Lewinowską perspektywę przenoszącą nacisk z dominującego podejścia „fenotypowego” skupionego na odróżnianiu badanego zjawiska od innych zjawisk podobnego rodzaju, (jak to ma miejsce z podziałem typów sprawiedliwości), w kierunku podejścia „genotypowego”, czyli wyjaśnianiu związków omawianego zjawiska z innymi organizacyjnymi korelatami. Konieczność tego typu badań Bies tłumaczy tym, że „w przypadku sprawiedliwości interakcyjnej, ludzie posiadają wyjątkowo pielęgnowany (*sacred*) wizerunek własny, a jakiegokolwiek pogwałcenie tej „świętości” staje się bardzo osobiste i dotkliwe, skutkując intensywnymi przeżyciami emocjonalnymi” [Bies, 2005, s. 100]⁷.

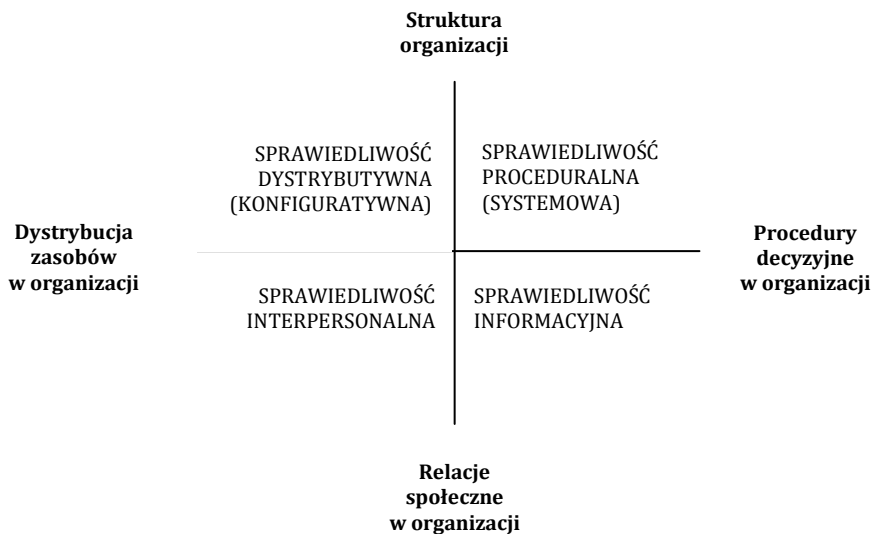
Sprawiedliwość reguł postępowania i wysokość wynagrodzeń czerpanych z udziału w organizacji, to zaledwie początek tworzenia wizerunku firmy spr-

⁷ Badania Saunders i współpracowników [2007] mające na celu pokazanie różnic w formalnych oraz laickich, gorących definicjach przemocy w organizacjach (*mobbing/bullying*) pokazały, że te ostatnie zawierały częste nawiązania do pojęć sprawiedliwości i godności ludzkiej, podczas gdy definicje naukowe stosowane przez badaczy były ich pozbawione.

wiedliwej. Wielkie znaczenie zyskuje obecnie jakość relacji społecznych w środowisku pracy, bo to klimat społeczny stanowić będzie główną determinantę odczuwanej sprawiedliwości interpersonalnej. Szacunek, przyjazny styl komunikowania się, indywidualne podejście do pracownika, otwartość oraz wsparcie w sytuacjach trudnych, to elementy sprzyjające budowaniu się zaufania wobec przełożonych i współpracowników, a w rezultacie skłaniające do pozytywnej oceny organizacyjnej sprawiedliwości. Ponieważ to przede wszystkim kierownictwo posiada odpowiednie narzędzia, aby kreować klimat zespołowości i współpracy, to głównie menedżerowie wskazywani są jako ci uczestnicy organizacji, którzy bezpośrednio i pośrednio odpowiadają za poziom sprawiedliwości interpersonalnej⁸. Jest to zgodnie także z założeniami koncepcji sprawiedliwości deontycznej mówiącej, że to na kadrze menedżerskiej spoczywa moralny obowiązek traktowania pracowników fair [Saunders i Thornhill, 2004], a odstępstwo od tej nadrzędnej normy etycznej jest najczęstszą przyczyną poczucia rażącej niesprawiedliwości (np. w sytuacji mobbingu).

Sprawiedliwość interakcji międzyludzkich w miejscu pracy postrzegana jest przez pryzmat siedmiu podstawowych zasad rządzących relacjami ludzi w środowisku pracy [Bies i Moag, 1986; Folger i Bies, 1989]: a) zasady uczciwej komunikacji (*truthfulness*), gdzie informując o stosowanych procedurach decyzyjnych i ich wynikach dla pracowników przełożeni powinni wykazywać się szczerością, otwartością, a kiedy to wskazane, również poufnością oraz winni unikać jakichkolwiek przekłamań i prób manipulacji; b) zasady klarownych wyjaśnień (*justification*), zgodnie z którą przełożeni zobligowani są zapewnić zrozumiałe i adekwatne wyjaśnienia odnośnie do sposobu podejmowania decyzji oraz jej następstw; c) zasady szacunku (*respect*) zakładającej, że władze firmy powinny traktować pracowników z poważaniem i poszanowaniem dla ich godności osobistej oraz powstrzymać się od agresywnych ataków i podkreślenia własnej dominacji; d) zasady poprawności politycznej (*propriety*) odnoszącej się do zakazu wygłaszania opinii lub zadawania pytań wynikających ze stereotypizacji, uprzedzeń i tendencji do naruszania granic prywatności; e) zasady zapewnienia informacji zwrotnej (*feedback*); f) zasady uwzględniania opinii oraz tolerancji dla prywatnych poglądów pracownika (*consideration of employee views*); g) zasady spójności komunikacji, czyli zgodności między wypowiedziami i decyzjami a faktycznymi działaniami i zachowaniami (*consistency*); oraz h) neutralności (*bias suppression*). Jak można dostrzec, wzmiankowane reguły nie są związane z tzw. formalną strukturą decyzji, ani z organizacją traktowaną jak sprawny, choć bezduszny system, ale odbiorem uczestników instytucji z „czysto ludzkiej” perspektywy.

⁸ Więcej o kierownikach, jako głównych budowniczych efektywnej kultury organizacyjnej w: Hatch [2002], Drucker [2000] oraz Blanchard [2007].



Ryc. 5. Taksonomia sprawiedliwości organizacyjnej Greenberga

Źródło: na podstawie Greenberg, 1993b.

Tak rozumiana sprawiedliwość interakcyjna [Bies i Moag, 1986] zyskała jednak bardziej precyzyjne ramy dzięki rozróżnieniu na część interpersonalną związaną z jakością relacji społecznych oraz informacyjną dotyczącą dostępności wyjaśnień i informacji na temat podejmowanych decyzji. Greenberg [1993a], podpierając się wynikami badań nad kradzieżami w organizacjach, gdzie grupom pracowników odpowiednio: oferowano uzasadnienia lub nie zapewniało informacji o decyzjach dotyczących obniżek wynagrodzeń i planowanych zwolnień, odnalazł prawidłowości świadczące na rzecz rozdziału kontekstów – interpersonalnego i informacyjnego sprawiedliwości interakcyjnej. Zdaniem tego autora analiza kontekstu informacyjnego miałaby się składać z badań zmiennych związanych z poziomem wypełniania interakcyjnych zasad uczciwej komunikacji i klarownych wyjaśnień, a kontekst interpersonalny miałby być analizowany dzięki zasadom szacunku i poprawności w zachowaniu. Metaanalizy autorstwa Colquitta [Colquitt, 2001; Colquitt i in., 2001] metodologicznie uprawomocniły ten zamysł poprzez znalezienie silniejszych związków pomiędzy tymi rozdzielnymi grupami zasad, a specyficznymi efektami behawioralnymi na skutek braku informacji i niewłaściwego traktowania.

Pracownicy są w stanie zrozumieć i zaakceptować decyzje podejmowane w organizacji, nawet takie, które w negatywny sposób dotyczą ich samych. Dzieje się tak w sytuacji, gdy firma zaoferuje adekwatne i rzeczowe uzasadnienie, a jej akceptowany reprezentant, np. menedżer, odpowiednio je przekaże

[Daly i Geyer, 1994]. Zapewnienie informacji i wyjaśnień podejmowanych decyzji wpływa też na postrzeganie całościowej sprawiedliwości w organizacji: jej procedur, alokacji zysków, podejmowanych strategii i ich spójności z deklarowanymi wartościami. Jeśli organizacja zapewni pracownikom pełny dostęp do niezbędnych informacji, a dodatkowo zapewni wpływ na podejmowane decyzje, symbolicznie komunikuje wobec nich szacunek i zaufanie. W ten sposób sprawiedliwość informacyjna buduje poczucie wspólnoty i korzystnie wpływa na przywiązanie i identyfikację uczestników z organizacją [Folger i Skarlicki, 2005]. Pokazuje to duże znaczenie jakości firmowej komunikacji budującej poczucie sprawiedliwości informacyjnej. Często bowiem zdarza się tak, że pracownicy reagują źle nie tyle na same decyzje, ale na sposób, w jaki zostały zakomunikowane i wcielone w życie. Wypowiedziom przedstawicieli organizacji przypisuje się pewne skrywane motywy, których źródła biją w zaburzeniach codziennej firmowej komunikacji: formalnej i nieformalnej, werbalnej i pozawerbalnej.

Sprawiedliwość informacyjna poza ważną rolę, jaką odgrywa w procesie kierowania, wydaje się być równocześnie bardzo ważnym narzędziem w promowaniu lub erozji motywów związanych ze stroną społeczno-emocjonalną działania zespołów pracowniczych i kształtowaniem się tożsamości grupowej [Stecher i Rosse, 2005]. Najprostszym sposobem negatywnego oddziaływania na pracownika jest pomijanie go przy rozdziale informacji. Ratajczak [1979] wspomina o psychologicznej wartości informacji. Często bowiem pracownikowi nie tyle zależy na walorach materialnych płynących z działania w ramach firmy, ile na poczuciu uczestniczenia w organizacji dzięki psychologicznemu walorowi „bycia poinformowanym”. Jakość komunikacji w pierwszym rzędzie dotyczy spójności między strategiami deklarowanymi przez kierownictwo a rzeczywistymi codziennymi praktykami, jakie ono podejmuje. Jest to więc ten typ percepcji dotyczących sprawiedliwości, który nie jest, w odróżnieniu od strony proceduralnej i dystrybucyjnej, nastawiony na instrumentalną sferę funkcjonowania pracownika w ramach organizacji, a raczej na kształtowanie postaw pełnego w niej uczestnictwa i długotrwałej przynależności.

W przypadku gdy pracownicy widzą rzetelność w dostarczaniu zapowiedzianych działań, poczucie sprawiedliwości informacyjnej będzie duże, ponieważ zaspokojone są oczekiwania pracowników. Gdy kierownictwo mówi jedno, a robi co innego, spowoduje dysonans i wywoła poczucie niesprawiedliwości informacyjnej. Włączyć należy w to również podstawowe deklaracje dotyczące przekazu na temat misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa⁹.

⁹ Jedna z diagnozowanych przeze mnie organizacji zadeklarowała drogą mailową wizję brzmiącą: „Nie chcemy być najwięksi na rynku, ale najlepsi w branży”. Problem polegał na tym, że firma wbrew tej deklaracji, z ogromną determinacją zdobywała kolejne rynki i otwierała liczne filie zagraniczne. Przekaz, który zapowiadał zwolnienie tempa rozwoju i skierowanie uwagi na

Typowe według Biesa [Bies, 2001, 2005] przypadki naruszenia sprawiedliwości interpersonalnej wiążą się z oskarżeniami, oszczerstwami, kłamliwymi wypowiedziami, oszukiwaniem, ingerowaniem w sferę prywatną pracownika oraz okazywaniem braku elementarnych zasad kultury. W organizacjach biznesowych spotkać można przykłady oskarżeń o kradzież pomysłów i rozwiązań kierowanych wzajemnie pod swoim adresem, próby obwiniania pracowników za niepowodzenia wynikające wyłącznie z błędnych decyzji przełożonych, czy wreszcie efekty „poczty pantoflowej” przekazującej niepotwierdzone, kłamliwe plotki na temat załogi. Wyjawiane są dane sensytywne na temat pracowników, choć winny być objęte ochroną danych osobowych. Kłamstwa i niedomówienia bywają typową strategią komunikacyjną podczas negocjacji, procesu rekrutacyjnego i wdrażania niepopularnych decyzji z obszaru kierowania personelem. Trudne informacje o cięciach finansowych, zwolnieniach, zerwaniach umów bywają przekazywane w sposób urągający ludzkiej godności. W młodych, szybko rozwijających się firmach, informacją o zwolnieniu bywał karton z osobistymi rzeczami postawiony przed biurkiem lub też lakoniczna, jednozdaniowa informacja przekazana via e-mail. Niekiedy o zakończeniu współpracy z firmą pracownik dowiaduje się także, gdy nagle nie może zalogować się do firmowego komputera, ponieważ zablokowano jego konta i hasła dostępowe.

Podane przykłady nie wiążą się z alokacją zasobów i jakością procedur, a mimo to w oczach pracowników będą to przykłady opresyjności i postępującej dehumanizacji współczesnych pracodawców. Przez pryzmat aroganckich przełożonych, wyjawiania zawodowych i prywatnych sekretów, obraźliwych wypowiedzi i zachowań, każda firma będzie postrzegana jako relacyjnie niesprawiedliwa. Nawet jeśli jest płacowym liderem rynku.

2.5. Sprawiedliwość retribucji (punitywnej)

W toku dotychczasowych rozważań na temat sprawiedliwości dostrzec można niekonsekwencję badaczy, którzy z jednej strony wspominają o istotności relacji międzyludzkich w miejscu pracy, a mimo to wydają się nazbyt ekonomiczować człowieka w organizacji, mówiąc co prawda o sprawiedliwości interpersonalnej, informacyjnej i proceduralnej, ale na ogół w dalszym ciągu rozumianych jako tło wymian z poziomu dystrybucyjnego. Naturalną konsekwencją jest pomijanie wątku najmocniej bodaj związanego z pozamaterialną sferą moralności, a mianowicie sprawiedliwości retribucyjnej.

jakość świadczonych usług oraz wewnętrzny rozwój kompetencji pracowników nie przełożył się na podejmowane działania. Brak inwestycji w warunki pracy spowodował szybko rosnący odpływ pracowników. Co ciekawe, deklarowany „wskaźnik rotacji” 0,02 w żaden sposób nie odzwierciedlał sytuacji, że w ciągu 2 lat funkcjonowania firma wymieniła (nie wyłącznie zatrudniła) niemal połowę osobowego składu pracowników.

Idea retribucji historycznie sięga czasów pierwszych norm prawnych związanych z zawieraniem umów i kontraktami. Był to nieskomplikowany system wzajemnych zobowiązań stron umów, gdzie sankcjonowano niedotrzymanie uzgodnionych warunków odpowiednimi, z góry ustalonymi karami. *Pacta sunt servanda*. Zwolennicy takiego rozumienia sprawiedliwości, często potocznie nazywanego sprawiedliwością karania utrzymują, że odpowiednia kara powinna być nieodzowną odpowiedzią na popełnione przewinienie w postaci odstępstw od jakichkolwiek umów [Rachels, 2007; Hampton, 1988]. Proporcjonalność kary rozumiana jest tu jako dopasowanie pomiędzy szkodliwością czynu a dotkliwością kary, jaka spotyka winowajcę. Pod uwagę najczęściej brany jest rodzaj i dotkliwość zadanych krzywd, nieuprawniona przewaga, jaką uzyskano przez stosowanie niedozwolonych praktyk lub też tzw. szkodliwość społeczna czynu [Davis, 1992].

W wielu kulturach, nawet religiach, spotyka się normy dotyczące sprawiedliwego karania. Z jednej strony jednak – kulturowo usankcjonowanej normie „oko za oko, ząb za ząb”, czy też „jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie” – towarzyszą kontrnormy, jak choćby ta związana z etyką chrześcijańską mówiąca o „nastawieniu drugiego policzka”. Stąd też różnice międzykulturowe sprawiają, że w niektórych krajach czy społecznościach dopuszcza się karę śmierci, a przewanie ciąży traktowane jest jak zwykły zabieg, podczas gdy nawet w geograficznie zbliżonych społecznościach promuje się standardy przeciwne, a usunięcie ciąży wiąże się z dotkliwymi karami i może być powodem społecznego wykluczenia matki.

Kara spełnia kilka podstawowych funkcji [Deutsch, 2005]. Przede wszystkim, zapewnia międzypokoleniową stałość i kontynuację pewnego zinternalizowanego kodu postępowania. W przypadku odstępstwa od reguł moralnych kara umacnia ów kod, pokazując negatywne konsekwencje, jakim podlegają ci, którzy od niego odступują. Po wtóre, kara pełni funkcję oczyszczającą dla członków społeczności, którzy zostali urażeni lub rozgniewani w wyniku odstąpienia przez „dewianta” od ogólnie akceptowanych norm. Jest to również pewna przestroga mająca zniechęcić tych, którzy skłonni są do łamania uznanych zasad. Kolejna funkcja kary, to zadania związane z resocjalizacją i reedukacją dewiantów i transgresorów, tak by zminimalizować prawdopodobieństwo ich ponownego odejścia od pożądanego wzorca zachowania moralnego. Wreszcie kara w formie materialnej lub emocjonalnej rekompensaty może być wykorzystana, aby pomóc ofierze dojść do siebie po stratach i szkodach, których doświadczyła.

Nurt retributywizmu przeciwstawiany jest utylitaryzmowi. Pierwszy skupia się na zasądzeniu odpowiedniej kary za każdorazowe przewinienie, w myśl zasady, że nie ma sprawiedliwości tam, gdzie wina nie została ukarana. Drugi nurt, dzięki budowaniu efektywnego systemu kar racjonalnych i nastawieniu na przyszłość stara się pokazać sensowność sankcji jedynie w przypadku, gdy

przynoszą one wymierne korzyści społeczne i rzeczywiście służą resocjalizacji patologicznych jednostek [Davis, 1992].

Nowsze koncepcje sprawiedliwości retrybucyjnej odchodzą od doktryny kar bezwyjątkowych, w kierunku pozbawienia winowajcy „zysków” płynących z nieetycznych zachowań i tym samym zniwelowania bezprawnej przewagi nad ofiarami. Rozpoczęty w ten sposób dialog naukowy wydaje się być jednak zbudowany na etycznie podstawowej sprzeczności: „Czy czynienie zła (kara) za wyrządzenie zła (przewinienie) czyni dobro?” Pozornie konflikt ten rozwiązuje w praktyce społecznej możliwość stosowania rozmaitych taryfikatorów, które co prawda karzą podobnie za to samo wykroczenie, jednak dają decydentowi (policjantowi, sędziemu, nauczycielowi, kierownikowi) możliwość uwzględnienia specyfiki konkretnego przypadku.

Omawiając mechanizmy postrzegania organizacyjnej sprawiedliwości, nie sposób pominąć także subiektywnych ocen pracowników związanych z postrzeganymi firmowymi zasadami rozdziału wzmocnień negatywnych i uczciwością standardów karania. Karanie w rozumieniu działania systemów, jakimi są organizacje, dotyczyć będzie głównie odebrania tytułu do pewnych zasobów lub przywilejów, albo bardziej formalnie – rozdziału kar, nagan, uwag wyrażanych ustnie i zamieszczanych w dokumentacji personalnej. Wreszcie karą może być konieczność świadczenia dodatkowych wysiłków na rzecz organizacji.

Ważnym elementem oceny sprawiedliwości retrybucyjnej (punitywnej) w środowisku pracy będzie fakt czy pracownicy karani są w sposób uzasadniony – za swoje, czy też w sposób nieuzasadniony – za cudze przewinienia, oraz jaki jest stopień wpływu innych osób na zachowania, które są w konsekwencji karane jako wynik postępowania tylko jednej, konkretnej osoby.

2.6. Pomiedzy realizacją własnych korzyści a nakazami moralnymi – integrujące teorie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej

Współczesne integrujące koncepcje sprawiedliwości organizacyjnej wyrastają z poglądu, że do sumy spostrzeżeń na temat dystrubucji zasobów, sensowności procedur, jakości komunikacji i firmowych relacji interpersonalnych, wpływających na ocenę tego co jest, a co nie jest fair, należy dodać również kwestie dotyczące wyobrażeń na temat tego, jak być powinno.

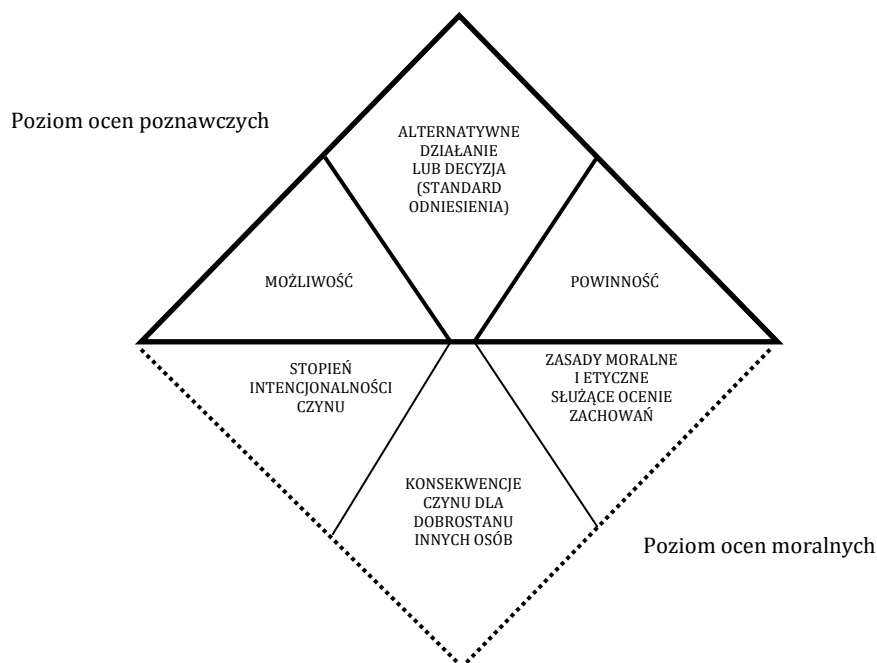
„Założmy bowiem, że ktoś nie dostał czegoś, co mu się należy. Bez względu na to czy pogwałcona została zasada równości, proporcjonalności czy rozdziału według potrzeb, osoba skłonna będzie odczuwać przykrość i pokrzywdzenie. Powinno być się przecież wydarzyć coś zgoła innego. Myślenie skupia się na porównaniach stanu faktycznego z tym, co powinno być mieć miejsce i składa

się z tzw. odniesień poznawczych wchodzących w sferę psychologii typu „co by było, gdyby” [Folger, 1986b, s. 147].

Teoria odniesień poznawczych [*referent cognitions theory*, Folger, 1986a, 1986b] określa sytuację, w której wystąpi maksymalizacja negatywnych odczuć towarzyszących poczuciu niesprawiedliwości (niechęci, przykrości, gniewu). Najwyższy poziom negatywnego napięcia ma miejsce, gdy: a) utracono spodziewane, wysokie „zyski” z sytuacji, która powinna była nastąpić w rzeczywistości, a obecnie działa jako odniesienie poznawcze; b) prawdopodobieństwo uzyskania rekompensaty za odczuwaną stratę jest niewielkie; c) zabrakło klarownych wyjaśnień i uzasadnień tego, co się stało. Jeśli zatem, co zdarza się obecnie niezwykle często, pracownikowi obiecano np. przedłużenie umowy zatrudnienia na kolejny rok, po czym zakończono współpracę, informując lakonicznie o wygaśnięciu umowy o pracę wraz z okresem, na jaki była zawarta, wywoła to przewidywalnie silną reakcję sprzeciwu na doświadczaną niesprawiedliwość, pomimo że pod względem prawnym nie doszło do wykroczenia. W tej sytuacji wizja oczekiwanej kontynuacji zatrudnienia będzie stanowiła odniesienie poznawcze, ponieważ według wszelkich przesłanek „powinna była” nastąpić. Takie odniesienie spowoduje postrzeganie obecnej sytuacji w kategoriach utraty zatrudnienia i tym samym przewidywanych dochodów oraz konieczność podjęcia dodatkowych wysiłków w celu szybkiego znalezienia nowej pracy. Skoro umowa wygasła, szansa na rekompensatę jest znikoma, a pracownikowi nie zaoferowano żadnych wyjaśnień. W myśleniu sprawiedliwościowym ponownie sprawdza się zatem reguła, iż większe niebezpieczeństwo niosą za sobą obietnice bez pokrycia, aniżeli brak jakichkolwiek obietnic.

Zgodnie z przytoczonymi założeniami, teoria sprawiedliwości organizacyjnej [*fairness theory*, Folger i Cropanzano, 1998] stara się szczegółowo wyjaśnić, w jakich sytuacjach pracownicy kategoryzować będą działania firmy jako niesprawiedliwe. Istnieją trzy generalne zasady przypisywania organizacjom winy za niesprawiedliwe traktowanie. Obwinia się organizacje, gdy: a) istnieje alternatywny, możliwy w danych okolicznościach stan rzeczy, który byłby korzystniejszy niż obecna sytuacja; b) organizacja widziana jako „aktor zachowania”, postępując inaczej w danych okolicznościach mogłaby bez większych trudności uniknąć tworzenia negatywnych warunków; oraz c) szkoda nigdy nie powinna wystąpić, jeśli wynika z pogwałcenia norm i standardów moralnych [Cropanzano i in., 2004]. W ocenie sprawiedliwości wydają się dominować trzy pytania. Czy musiało dojść do tej sytuacji w danych okolicznościach? Jak inaczej mógł się zachować aktor – organizacja lub jej reprezentant? Co powinien zrobić aktor, chcąc działać zgodnie z zasadami? Te trzy rodzaje sądów kontrastujących, tzw. kontrfaktów lub kontrargumentów, to baza porównań między tym, do czego doprowadziła organizacja a stanem pożądanym, oczekiwanym, zakładanym, normalnym.

Przede wszystkim to osobiste standardy odniesienia wpływają na stopień postrzegania niesprawiedliwości sytuacji. Dadzą odpowiedź na pytanie, czy obecnie doświadczana sytuacja rzeczywiście może być postrzegana jako niesprawiedliwość? Pracownik nie postrzega sytuacji w sposób mechanistyczny, ale angażuje własne myśli, indywidualne style i schematy poznawcze, dotychczasowe doświadczenia, wyobraźnię, w tworzenie złożonych interpretacji, w przypisywanie odpowiedzialności za uczestniczenie w sytuacjach doświadczanej niesprawiedliwości. Dalej, element analizy związany z atrybucją winy w kategoriach „możliwości” wskaże kto, jeśli w ogóle, może być wskazany jako winny zaistniałej sytuacji, poprzez zaniechanie aktywnego wpływu na korzystniejszy jej wynik. Wreszcie element „powinności” wskaże obserwatorowi stopień wypełniania przez aktora ogólnych norm moralnych porządkujących relacje społeczne [Folger i in., 2005].



Ryc. 6. Atrybucja odpowiedzialności za doświadczaną niesprawiedliwość

Opracowanie własne na podstawie: Folger i in., 2005 oraz Cropanzano i in., 2004.

Niekiedy jednak brak właściwego, aktualnego standardu odniesienia może wpływać na zablokowanie poczucia niesprawiedliwości w konsekwencji ocen moralnych. Dla przykładu, pomimo naszej wiedzy o niskich zarobkach pracowników azjatyckich oddziałów dużych koncernów (w porównaniu do pracowni-

ków tych samych koncernów w Europie) i negatywnych ocen takich praktyk, sami pracownicy, dokonując porównań na lokalnym rynku, nie mają perspektywy kontrastu (brak kontrfaktów), a zatem poczucie niesprawiedliwości może nie wystąpić. Podobny mechanizm oceny dotyczyć może kobiet, które pracują w zawodach spolaryzowanych pod względem płci, gdzie nie ma możliwości porównywania zarobków z tymi, jakie na analogicznych stanowiskach otrzymują mężczyźni. Nie dostrzegając różnic występujących również w innych zawodach, nie traktują poważnie akcji społecznych wykazujących zarobkową dyskryminację kobiet oraz mogą ignorować akcje uświadamiające niesprawiedliwą różnicę w zarobkach, uwarunkowaną nie poziomem ekspertyzy pracownika, ale jego płcią i kulturowymi przyzwyczajeniami.

Na ten etap oceny sprawiedliwości wpływ ma również dostęp do informacji oraz to, czy sami doświadczamy sytuacji, czy dowiadujemy się o czymś z drugiej ręki. Naturalnie osoby czy grupy, których problem dotyczy bezpośrednio, będą zdecydowanie bardziej czułe na negatywne wyniki porównań. W zależności od stopnia wpływu organizacyjnych decyzji na własną grupę, konkluzje porównań i dokonywane na ich podstawie oceny, mogą skrajnie się różnić i decydować o podjęciu innych reakcji na doświadczaną (nie)sprawiedliwość.

Porównania do zakładanych standardów inicjowane są w dużej mierze w sposób automatyczny, więc nie mogą *per se* stanowić uniwersalnych sądów na temat odpowiedzialności moralnej [Folger i in., 2005]. Może bowiem być tak, że doznajemy niesprawiedliwości, za którą nikt nie odpowiada i nikomu nie można przypisać winy, jak to następuje choćby w przypadku chorób i katastrof naturalnych. Ten rodzaj kontrfaktów ułatwia natomiast ocenę, że w relacji do zakładanej, łatwo wyobrażalnej alternatywy, nasza sytuacja jest zdecydowanie niekorzystna. Najczęstszymi reprezentacjami werbalnymi takiego rodzaju niesprawiedliwości jest pytanie: „Dlaczego spotkało to właśnie mnie?”.

Stąd w teorii sprawiedliwości [Folger i Cropanzano, 1998] mowa o kontrfaktach określających możliwość innego zachowania się aktora w danej sytuacji, a tym samym poziomu jego kontroli nad sytuacją. Istotą jest tu odpowiedź na pytanie, czy organizacja miała możliwość zadziałać inaczej, np. sprawiedliwiej? Autorzy teorii wspominają o trzech podstawowych grzechach organizacji, które podtrzymują negatywne oceny, gdy są „możliwością sprawiedliwszego działania”. Są to: podejmowanie szkodliwych działań, gdy nie są one bezwzględnie konieczne; powstrzymanie się od niezbędnych działań oraz zaprzecanie, niewiedza i ignorancja [Cropanzano i in., 2004]. Tutaj podobnie ważny jest dostęp pracowników do informacji, ich jakość, sprawdzalność oraz prawdziwość. Taka sama decyzja o zwolnieniu pracowników może wywołać poczucie niesprawiedliwości w firmie, która do ostatniej chwili nie wyjawiała powodów wypowiedzeń, podczas gdy w firmie, która poinformowała pracowników o złej sytuacji w branży i zorganizowała procedurę *outplacementu*, po-

mimo przejściowych trudności globalne poczucie sprawiedliwości może pozostać niezachwiane. Inaczej też będzie postrzegana sprawiedliwość organizacji, która sprawnie reaguje na zgłaszane przez pracowników nieprawidłowości (*whistleblowing*) oraz taka, która nie robi nic, by podjąć działania naprawcze. Jako winna niesprawiedliwości będzie widziana także ta firma, która utrzymuje, że nie była świadoma krzywd, jakie wyrządza, niezależnie czy owa krzywda dotyczy środowiska naturalnego (zanieczyszczanie), pracowników (mobbing, naruszenia kodeksu pracy), udziałowców (fałszowanie prospektów giełdowych), czy klientów (oferowanie szkodliwych lub niesprawnych produktów).

Ważnym komponentem oceny odpowiedzialności za niesprawiedliwość jest odpowiedź na pytanie, czy organizacja powinna była działać w ten sposób? Zasada dotycząca tego rodzaju atrybucji mówi, że działanie nie będzie postrzegane jako niesprawiedliwe, a organizacja obwiniana za zaistniały stan rzeczy do chwili, w której naruszy lub otwarcie pogwałci normę etyczną, bądź uznany standard moralny. Z tej perspektywy przypisywanie organizacjom odpowiedzialności za postrzeganą niesprawiedliwość nie jest całkowicie racjonalną decyzją. Poza kalkulacją indywidualnych kosztów i zysków dotyczy również stosowania kolektywnych norm związanych z pojęciem moralności i etyki. Aby nie stać się obiektem publicznych oskarżeń i ogólnej krytyki, od organizacji wymaga się zatem sprostania rozmaitym indywidualnym standardom pracowników, podlegając równocześnie społecznym nakazom postępowania moralnego [Cropanzano i in., 2004].

Tymczasem poczucie sprawiedliwości jednej osoby może być niesprawiedliwością innych. Subiektywizm jest inherentnym elementem dokonywanych ocen na temat etyki i moralności. Można przewidywać, iż ludzie z formalistycznym podejściem etycznym doceniać będą stronę proceduralną organizacyjnej sprawiedliwości. Ci o usposobieniu bardziej utylitarnym skupią się na stronie dystrybucyjnej, osoby realizujące także w pracy potrzeby afiliacji zwrócą uwagę na aspekt interpersonalny, a ci z dominującą potrzebą zdobywania wiedzy i kompetencji nastawieni będą na uzyskanie informacji.

Standardy zmieniają się również w zależności od dominujących w danej społeczności postaw. Ta sama procedura rozdziału dóbr może spotkać się z aprobatą w indywidualistycznych Stanach Zjednoczonych (np. zasada proporcjonalności), a inaczej w kolektywnej, egalitarnej Szwecji (zasada równości i solidaryzmu społecznego). Niektóre organizacje, ze względu na krzewienie wewnętrznej kultury łapówek jako najprostszego sposobu kooptacji decydentów pomocnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, nazywa się wprost kleptokracjami [Friedman, 1962]. Powstaje pytanie, czy nawet przesadne wynagradzanie pracowników przez tego typu organizacje, za odstępianie od prywatnych, wysokich norm moralnych, byłoby postrzegane jako sprawiedliwe? Czy raczej gotowi jesteśmy odstąpić od własnych zasad moralnych, kierując się racjonalnym interesem własnym i kierować się tzw. moralnością Kalego?

Rzeczywiście, gdy w grę wchodzi rozdział dóbr na własną korzyść, szczególnie w kulturach indywidualistycznych, ludzie najczęściej nie rezygnują z tego, co udało im się otrzymać w ilości większej niż inni uprawnieni. Mało tego, odczuwają większy poziom sprawiedliwości. Dowód stanowią badania wzmiankowane przez Greenberga [2001]. Zacytuję jedynie dwa, najbardziej wymowne przykłady. W czasach ograniczeń w dostępie do benzyny, spowodowanych kryzysem na rynku paliwowym w USA, osoby które w wyniku alokacji tego dobra traktowane były preferencyjnie, oceniały sposób rozdziału jako zupełnie sprawiedliwy. Dla tych osób rozdział proporcjonalny, pomimo że w danych okolicznościach miałby większe uzasadnienie, oceniany był jako nie fair. Innym przykładem jest typowa w funkcjonowaniu grup społecznych okoliczność, iż osoby należące do mniejszości wyraźnie preferują sposób politycznej reprezentacji poprzez równy (po 50%) rozdział mandatów, podczas gdy większości społeczne uznają rozdział proporcjonalny, w zależności od liczebności grupy, za sprawiedliwszy.

Istnieją jednak sytuacje, gdy ludzie są w stanie zrezygnować z własnych, osobistych korzyści na korzyść własnej grupy. Wynika to z faktu, iż normy zachowań organizacyjnych, ponieważ są w pewnym zakresie (lub okresie) negocjowalne między pracownikami i kluczowymi przedstawicielami organizacji, mogą podlegać zmianom w długiej perspektywie czasowej. Szczególnie jest to widoczne w sytuacji Polski, w aspekcie dostosowawczych zmian indywidualnych i grupowych relacji zatrudnienia po przełomowym 1989 roku.

Nieprzypadkowo teoretycy i badacze zachowań organizacyjnych zwrócili uwagę na szerszy, grupowy aspekt ocen sprawiedliwości. Relacje interpersonalne w ramach małych grup społecznych w miejscu pracy, szczególnie poprzez zachowania wynikające z chęci uzyskania akceptacji zespołu oraz poprzez przejawy identyfikacji z wartościami grupowymi, również mają przemożny wpływ na postrzeganie instytucjonalnej uczciwości.

Nie wszystkie mechanizmy postrzegania i oceny zasad sprawiedliwościowych dają się wyjaśnić poprzez model zakładający kierowanie się wyłącznie instrumentalnymi zasadami maksymalizacji własnego zysku płynącego ze społecznych wymian. Niektóre osoby zasadniczy nacisk kładą na zasady członkostwa w grupie, szczególnie te związane z atrybucjami grupowego statusu i zwyczajowymi sposobami wzajemnego traktowania się. Dla przykładu, posługiwanie się branżowym żargonem, czy podejmowanie niektórych zachowań nawiązujących do grupowych rytuałów, są skierowane nie na krótkotrwałe wymiany ekonomiczne, lecz na ekspresję specyficznych, fundamentalnych dla danej organizacji wartości i wypracowywanie trwałych, akceptowanych relacji między uczestnikami [Lind i Tyler, 1988]. Ilekroć odgórne, organizacyjne procedury i interakcje będą oceniane jako zgodne z wypracowanymi grupowo normami i wartościami, będą postrzegane jako sprawiedliwe.

Model wartości grupowych [*group value model*, Lind i Tyler, 1988] postulował, iż zarówno rozdział zasobów, stosowane procedury, komunikacja, jak i interakcje w miejscu pracy, będą tym bardziej fair, im bardziej wpływają na umocnienie wartości, jakimi kieruje się grupa pracownicza. Tutaj również czynione jest założenie, że na upowszechnianie się organizacyjnych wartości i, co za tym idzie, późniejsze oceny ich sprawiedliwości, największy wpływ mają przełożeni. Postrzegani są jako ci, którzy posiadają władzę mogącą zaszkodzić lub wesprzeć upowszechnianie ważnych wewnątrzgrupowych wartości. Jak zauważają Tyler i Lind [1992, s. 158] „dobre relacje z władzami wpływają na pozytywne oceny sprawiedliwości proceduralnej, a to z kolei sprawia, że pracownicy czują się doceniani w ramach własnej grupy. Takie, zbudowane na grupowych wartościach przypuszczenia są znaczącymi determinantami ludzkich postaw i zachowań wynikłych z ocen prawomocności organizacji i one współdecydują o stopniu posłuszeństwa wobec władz”.

Podejście Tylera i Linda [1992] wydaje się koncentrować na opisie postaw i wartości uznawanych w ramach zespołu, a jednocześnie sprzyjających poczuciu sprawiedliwości. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie: „Co powinny uczynić władze firmy, aby zapewnić efektywne działanie grup pracowniczych?”. Na inne pytanie, bardziej dotyczące aspektu behawioralnego, a mianowicie: „Co sprawia, że pracownicy stają się zaangażowani w osiągnięcie celów grupy, do której przynależą?” starają się odpowiedzieć Tyler i Blader za pomocą proponowanego modelu zaangażowania grupowego [*group engagement model*, za: Colquitt i in., 2005]. Przekonują, że sprawiedliwość jest główną siłą kształtującą tzw. zaangażowanie psychologiczne, czyli motywację wewnętrzną pracowników. Wpływa również na drugą składową zaangażowania, tzw. zaangażowanie behawioralne, zbudowane z obowiązkowej części zadaniowej (*mandatory performance*) oraz etosowej, obywatelskiej (*citizenship, discretionary behavior*). Pracownicy, biorąc pod uwagę sprawiedliwość procedur, interakcji oraz wpływ przedstawicieli władz, wnioskuje jak powinno wyglądać ich zaangażowanie w wykonywanie zadań pracy, w zespół i w firmę. Dzieje się tak poprzez dokonywanie sądów na temat organizacyjnej i grupowej tożsamości (*identity judgments*), którym podlegają m.in.: duma z uczestniczenia w danej grupie, szacunek i uznanie ze strony grupy, zasoby grupy, poziom identyfikacji z pozostałymi członkami grupy i akceptacja grupowych wartości. Osobista decyzja, czy pracownik zaangażuje się w organizacyjne życie, będzie podjęta za pośrednictwem ocen społecznej tożsamości grupy własnej, u podstaw której legły przekonania dotyczące wypełniania zasad sprawiedliwościowych [Colquitt i in., 2005].

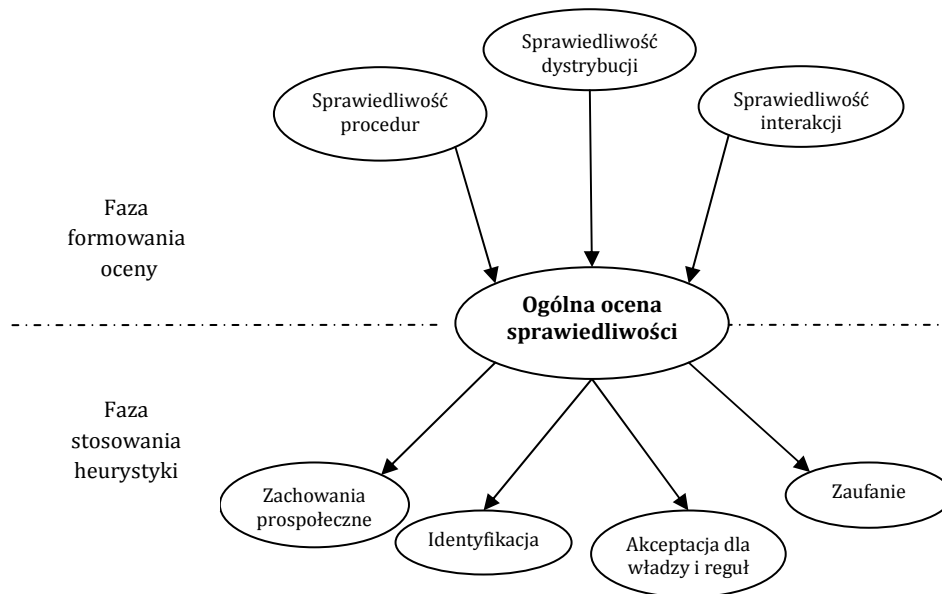
Jeszcze inne koncepcje organizacyjnej sprawiedliwości związane są z wykazaniem roli poznawczych heurystyk sprawiedliwości, które pomagają pracownikom radzić sobie z niepewnością środowiska pracy, oceniać i reagować na dostrzeganą w danym systemie społecznym (nie)sprawiedliwość [*fairness*

heuristic theory; Lind, 2001]. Ponieważ pracownicy czynią indywidualny wkład w pracę, stają się czuli na wykorzystywanie i zagrożenia zarówno ekonomiczne, jak i zagrożenia własnej tożsamości. Są motywowani do dokonywania sądów i porównań dotyczących ogólnej sprawiedliwości organizacji: przełożonych, współpracowników, systemów wynagradzania, zasad rozdziału pracy itp. W konsekwencji pracownicy używać będą swoistych skrótów poznawczych, by pośród niepewności systemu społeczno-ekonomicznego jakim jest organizacja zdecydować o pokładanym weń zaufaniu i własnym udziale.

Lind [2001] sugeruje, że na reakcje pracowników składają się dwa główne mechanizmy związane, pierwszy – z formowaniem i drugi – z używaniem heurystyki ogólnej sprawiedliwości (*overall fairness heuristic*). Pierwszy mechanizm związany jest z tworzeniem percepcji sprawiedliwości na podstawie dostępnych pracownikowi informacji lub opinii na temat zaufania do przełożonych, poprawności stosowanych w firmie procedur, alokacji zysków, relacji interpersonalnych, jakości komunikacji itp. Pozwala to przewidywać przyszłe decyzje i nadaje pracownikom wrażenie większej kontroli nad tym, co dzieje się w firmie. Przede wszystkim, pomaga to zrozumieć otoczenie i podjąć decyzję czy przyjąć, czy odrzucić nakazy osób wskazywanych jako posiadające władzę w organizacji. Drugi mechanizm nawiązuje do użycia zbudowanej w ten sposób heurystyki jako najbardziej dostępnego i umożliwiającego pominięcie wnikliwej analizy poznawczej, pierwszego motywatora reakcji [„sprawiedliwościowy efekt pierwszeństwa”, Van den Bos i in., 1997]. Wiele badań potwierdziło użyteczność koncepcji heurystyk ogólnej sprawiedliwości jako predyktora zachowań pracowników [Ambrose i Schminke, 2006; Colquitt i Shaw, 2005; Lind, 2001].

Heurystyki sprawiedliwościowe tłumaczą mechanizmy rozwiązywania podstawowego dylematu społecznego w organizacjach [Lind, 2001; Colquitt i in., 2005]. Dylemat ów polega na konieczności podjęcia decyzji, w sytuacji gdy pracownik stoi przed wyborem: z jednej strony – osiągnięcia cenionych zasobów (wynagrodzenia, status, awans, uznanie) poprzez akceptację i dostosowanie się do wygórowanych wymagań i zaleceń przełożonych, z drugiej strony – ryzykiem utraty uznania grupy i bycia wykorzystywanym przez swoją gotowość do podejmowania dodatkowych zobowiązań. Pracownik podjąłby się realizacji zadań, gdyby miał zaufanie, że w przyszłości przełożeni postąpią sprawiedliwie, lecz takie zaufanie zdobywa się w długotrwałych, częstych interakcjach. Dlatego też, na podstawie pierwszych spotkań z władzami organizacji pracownicy formułują heurystyki sprawiedliwościowe pomocne w podjęciu decyzji o zaangażowaniu w organizację i następnie działają na ich podstawie. Działanie heurystyk sprawiedliwościowych znacząco wzmacniane jest przez poczucie niepewności oraz brak klarownych zasad i norm funkcjonowania organizacji [Van den Bos i Midema, 2000]. Pracownicy wydają się wtedy formułować skróty myślowe dotyczące sprawiedliwości na podstawie zdarzeń o od-

ległych związkach z bieżącą sytuacją lub nawet takich, które związku z obecnym stanem rzeczy nie mają zupełnie. Sprawiedliwość rozumiana w ten sposób usuwa negatywne napięcie związane z sytuacją niepewności [Lind i Van den Bos, 2002].



Ryc. 7. Formowanie i stosowanie heurystyki ogólnej sprawiedliwości

Źródło: Lind, 2001.

Ciekawą sytuacją w dokonywaniu ocen organizacyjnej sprawiedliwości przez pracowników jest moment, w którym jeden z aspektów oceny, np. proceduralny (niesprawiedliwa zasada rozdziału premii) powoduje poczucie niesprawiedliwości, podczas gdy drugi, np. dystrybutywny nie (przyznana premia jest szczególnie korzystna w porównaniu do premii innych osób). Taka niespójność ocen powoduje stan emocjonalny nazywany presją niezgodności [*in-equity tension*; Clayton za: Stecher i Rosse, 2005], lecz nie stanowi powodu do podjęcia specjalnych prób przywrócenia równowagi i nie koreluje z absencjami, zachowaniami kontraproduktywnymi i niechęcią wobec organizacji [Cropanzano i Folger, 1991; Leventhal, 1980]. Wydaje się, że jedynie w przypadku, gdy niesprawiedliwość wypływa z analizy szczególnie ważnego, lecz niekorzystnego dla podmiotu elementu, jest on skłonny podjąć działania, by przywrócić równowagę. Jeśli nie, jego ocenami kieruje omawiana już zasada maksymalizacji korzyści własnej [Greenberg i in., 2007], na którą dalszy wpływ ma jednak

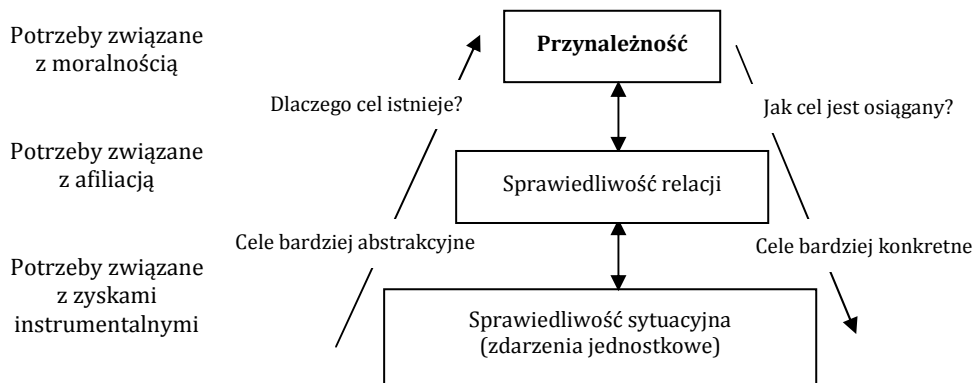
także to, czy niesprawiedliwość owa pojawia się konsekwentnie i regularnie, powodując duże negatywne emocje, czy sporadycznie i przypadkowo.

Literatura na temat sprawiedliwości organizacyjnej wydaje się zgodnie wyjaśniać powody, dla których sądy sprawiedliwościowe (*justice judgements*) są nader istotnym elementem ocen jakości relacji w środowisku pracy. Przede wszystkim w aspekcie instrumentalności zachowań, podejmowanych w ramach instytucji, nadanie organizacji etykiety „sprawiedliwej” mówi o tym, że uczestnik otrzymuje adekwatne zyski, wzięwszy uprzednio pod rozwagę własny wkład i oczekiwania dotyczące pracy. Innymi słowy, organizacja sprawiedliwa daje pracownikowi poczucie kontroli nad wynikami własnej aktywności oraz możliwość maksymalizowania własnych zysków dzięki interakcjom z innymi ludźmi, nawet w sytuacji doświadczania dużej zmienności. Po wtóre, pracownicy dbają o sprawiedliwość, ponieważ w aspekcie relacyjnym (wartości grupowych) zyskują oni poczucie własnej wartości jako istotnego członka grupy, dzięki czemu wzrasta grupowa przynależność oraz wzajemna akceptacja. Wreszcie, sprawiedliwość jest ważnym elementem udziału w organizacji, ponieważ wymusza zachowania zgodne z nakazami moralnymi, co zapewnia pełny, długotrwały związek z organizacją zbudowany na poszanowaniu godności ludzkiej i samej wartości, jaką jest człowiek.

Jednocześnie nieprecyzyjne definicje mające na celu opis zachowań zapewniających realizację własnych korzyści pracownika (*self-interest*), powodują postrzeganie tego typu aktywności w ramach organizacji jako motywowanych postawą skrajnego indywidualizmu, egoizmu i tym samym stojących w sprzeczności z altruizmem, etyką i moralnością. Niekiedy realizowanie własnych korzyści przez pracowników utożsamiane jest z zachowaniem kontrproduktywnym. Zdaniem Gillespie i Greenberga [2005] wynika to z przyjęcia przez badaczy definicji „gorących” – laickich lub pochodzących spoza psychologii, jak np. definicje ewolucjonistyczne.

Zachowania motywowane chęcią maksymalizacji własnego zysku w ramach organizacji (tzw. egoizm psychologiczny) nie powinny, jak to jest obecnie, być przeciwstawiane zachowaniom altruistycznym i tłumaczone jako samolubne, przesadne nastawienie na osiągnięcie zysku, często z uszczerbkiem dla dobra innych osób lub jako czynione z pogwałceniem ogólnie przyjętych zasad. Psychologicznie definiując takie zachowania, powinno się wziąć pod uwagę nie wyłącznie efekty egocentrycznych zachowań, ale również postrzegane intencje ich autora. Próby zwiększania własnego zysku mogą być, i często bywają, zbieżne z celami grupy pracowniczej lub organizacji, gdy polegają np. na dodatkowym zaangażowaniu w ochronę lub promowanie rzeczy, które są szczególnie atrakcyjne dla pracownika. Mówi się wtedy o nabywaniu motywu realizacji własnego interesu [*vested self-interest*; Gillespie i Greenberg, 2005]. Tak rozumiany mechanizm stanowi podstawę budowania sądów sprawiedliwościowych i został ujęty w ramach koncepcji nazwanej przez autorów hierarchią celów

sprawiedliwościowych [*goal hierarchy approach*; Gillespie i Greenberg, 2005, s. 201]. Wyjściem z koncepcji celów sprawiedliwościowych jest przyjęcie założenia, że typowym motywem interpersonalnym tworzącym uczestnictwo w organizacji jest dążenie do realizacji nadrzędnego, odległego celu, jakim jest przynależność uczestników (*belonging*). Motywacja taka wypływa z faktu, że ludzie poszukują środowiska, gdzie dominują pozytywne relacje społeczne, unikając interakcji konfliktowych powodujących negatywny afekt.



Ryc. 8. Hierarchia celów sprawiedliwościowych

Opracowane na podstawie: Gillespie i Greenberg, 2005.

Na poziomie zdarzeń jednostkowych pracownicy decydują czy to, co ich spotkało jest sprawiedliwe, czy nie, dzięki porównaniom między wcześniej zbudowanymi (na bazie podstawowych reguł sprawiedliwościowych) oczekiwaniami a rzeczywistymi, aktualnymi, indywidualnymi wynikami i rezultatami zaistniałego zdarzenia. W przypadku rozbieżności następuje analiza stopnia odpowiedzialności współuczestników zdarzenia (współpracownika, przełożonego, organizacji) za zaistniałą sytuację i przypisanie winy, zgodnie z wcześniej opisanymi zasadami atrybucji odpowiedzialności za doznaną niesprawiedliwość [por. Folger i Cropanzano, 1998]. Tak zbudowane atrybucje staną się następnie najłatwiej dostępnymi heurystykami służącymi do tworzenia oczekiwań ułatwiających ocenę słuszności podczas kolejnych interakcji [por. Lind, 2001]. Takie „skrótowe poznawcze” dotyczyć będą w następstwie ocen realizacji kolejnego celu sprawiedliwościowego, jakim jest osiągnięcie sprawiedliwości relacji w ramach pewnych „podmiotów społecznych” (*social entities*), np. grupy współpracowników, przełożonych, przedstawicieli konkretnego działu lub grupy projektowej. Korzystna, pozytywna heurystyka powstała na bazie konkretnych zdarzeń spowoduje gotowość do kontynuowania relacji z daną grupą lub

jej przedstawicielami. Heurystyka negatywna stworzona w celu radzenia sobie z przypadkami niesprawiedliwości wpłynie na zminimalizowanie kontaktów z osobami postępującymi nie fair, głównie po to, aby chronić się przed szkodliwymi, przykrymi zdarzeniami mogącymi wystąpić w przyszłości.

Pozytywne heurystyki sprawiedliwościowe dotyczące relacji z innymi osobami działającymi w ramach organizacji wpłyną na wzrost zaufania do innych uczestników. Zaufanie takie spowoduje brak konieczności stałego „nadzoru” poznawczego nad sprawiedliwością relacji i odejście od świadomego przetwarzania informacji w kierunku budowania indywidualnego poczucia przynależności opierającego się na zaufaniu do pracodawcy.

Po pierwsze, poczucie przynależności realizowane jest poprzez gotowość do podejmowania częstszych interakcji, które same w sobie nie tyle muszą być nagradzające, ile bezpieczne i pozbawione konfliktów. Po drugie, przynależność tworzy wizerunek organizacji zbudowanej z silnych więzi społecznych odznaczających się stabilnością emocjonalną, wysoką responsywnością uczestników i – co najważniejsze – przewidywalnością otoczenia. „O przynależności w organizacji można mówić wtedy, gdy pozytywnym interakcjom towarzyszy temporalnie stabilny kontekst emocjonalnie ugruntowanej dbałości o dobrostan innych uczestników” [Baumeister i Leary, za: Gillespie i Greenberg, 2005, s. 203].

Nadrzędny cel sprawiedliwościowy, jakim jest przynależność do organizacji nie jest zatem sam w sobie altruistyczny, a wynika raczej z motywacji do zaspokajania potrzeb indywidualnych. Jako taki służy realizacji własnych korzyści i zysków z uczestniczenia w organizacji. Zachowując się zgodnie z normami etycznymi i standardami moralnymi narzucanymi przez sprawiedliwość deontyczną, każdy uczestnik realizuje własne korzyści w ramach systemu społeczno-ekonomicznego, co do zasady nie jest sprzeczne z postrzeganiem zachowań jako w pełni moralnych.

Silna negatywna reakcja emocjonalna związana z postrzeganiem niesprawiedliwości pojawi się wtedy, gdy obserwator zauważy, iż ktoś świadomie narusza standardy moralne i, co za tym idzie, dobro innych osób, przedkładając maksymalizację własnych zysków nad jakość relacji społecznych w miejscu pracy. Taki transgresor [Folger i in., 2005] niesprawiedliwie przyjmując dominującą pozycję, postawi się ponad władzą ogólnie uznanych zasad społecznych i moralnych. Stając ponad prawem, sam stanowić będzie władzę moralną, co implikuje nadawanie sobie wyższego statusu oraz stosowanie innych miar (niesprawiedliwych) w ocenie postępowania swojego oraz innych osób.

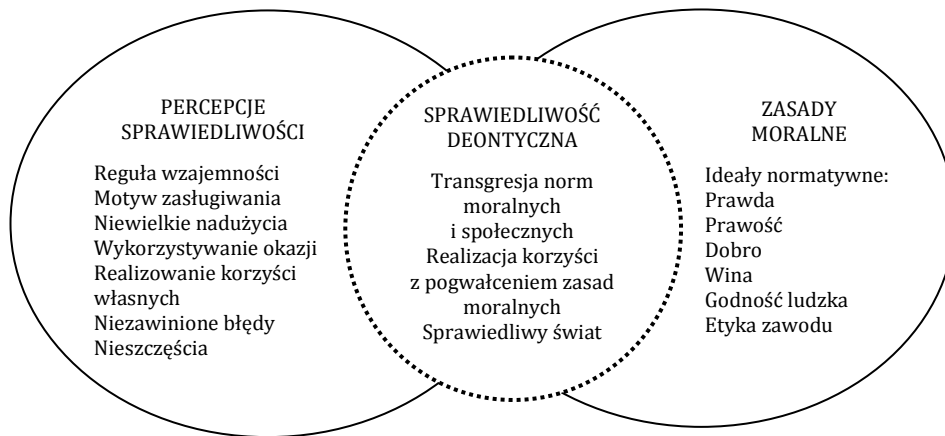
Zdaniem Folgera, Cropanzano i Goldmana [2005] pracownicy bardzo dbają o przestrzeganie zasad moralnych, a ich złamanie wywołuje bardzo silną reakcję emocjonalną nazwaną reakcją deontyczną. Logika myślenia moralnego, inaczej aniżeli np. dedukcja, nie opiera się na stwierdzeniach dotyczących możliwości (możliwe, że...), konieczności (jest tak, że...) czy wystarczalności twierdzeń (jeśli..., to...), ale na modalnościach związanych z odgórnymi, boskimi lub

społecznymi nakazami (konieczne, by...), zezwoleniami (dozwolone, by...) oraz zakazami (zakazane, by...). Taka reakcja emocjonalna jest swoistym alarmem, gdy transgresor przekracza trwałe, zinternalizowane normy postępowania, pomocne w rozumieniu, porządkowaniu i przewidywaniu życia społecznego. Reakcja deontyczna jest: a) reakcją uruchamianą automatycznym procesem oceny, nie wymaga bowiem długotrwałego, świadomego, uwagowego przetwarzania i dotyczy trwałych, zinternalizowanych schematów poznawczych. Jest to proces – b) emocjonalny, więc w dużej mierze – c) irracjonalny. Innymi słowy, reakcje takie często służą nie tyle rozwiązaniu problemu, ile radzeniu sobie z negatywnymi emocjami gniewu lub też wściekłości (*deontic anger, moral outrage*). Ekspresja silnych, negatywnych emocji zmierza do ostatecznego celu, jakim jest – d) retribucja, czyli do stworzenia sytuacji, gdy transgresor ponosi odpowiedzialność – karę za wyrządzoną niesprawiedliwość. Reakcja taka jest silnym motywatorem zemsty i wszelkich sposobów wyrównania rachunków z kimś, kto postrzegany jest jako winowajca.

Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że taka retribucja sama w sobie może być niekiedy uznana za niesprawiedliwą czy też niemoralną przez osoby trzecie, przez innych obserwatorów. W historii przemian polskiej demokracji znane są np. przypadki wywożenia dyrektorów firm państwowych na taczakach. Samo-sąd, jakiemu poddawano zarządy firm, często nie był poprzedzony analizą działalności rynkowej firmy, szans, zagrożeń i manifestacją potrzeby zmian, a jedynie chęcią ukarania osób, którym przypisywano odpowiedzialność za masowe zwolnienia. Reakcja deontyczna ma również na celu zasygnalizowanie, iż potrzebne jest – e) wdrożenie procedur pojednawczych, które rozwiążą pojawiający się konflikt i uniemożliwią eskalację negatywnych postaw w ramach organizacji. Jeśli pojednanie nie nastąpi, np. ze względu na brak odpowiednich firmowych procedur, zalegający afekt negatywny (*remembered anger*) może sprawić, że poszkodowani będą w dłuższej perspektywie czasowej dopuszczać się częstszych, lecz mniej dotkliwych zachowań punitarywnych skierowanych na autora postrzeganej niesprawiedliwości. Członkowie organizacji mogą wtedy: powstrzymać się od pracy na rzecz nielubianego kierownika, nie przekazywać ważnych informacji nietolerowanemu pracownikowi własnego działu, skrycie krytykować i ignorować decyzje niesprawiedliwego menedżera, reagować reaktancją na promowane przez firmę zasady redukcji kosztów i wspierania efektywności.

Kodeksy moralne i reakcje deontyczne na ich naruszenia zwiększają zdolności adaptacji pracowników do nowych, trudnych realiów. Pozwalają radzić sobie z jednostkami naruszającymi niezbywalne prawa innych osób, wyłącznie w celu niesprawiedliwego zwiększenia swoich szans w wyścigu po ograniczone zasoby. Jednakże sprawiedliwość i moralność nie są pojęciami synonimicznymi. Poczucie sprawiedliwości obejmować będzie bowiem jedynie ten fragment zasad moralnych, który związany jest z podejmowaniem moralnie i społecznie

zakazanych czynów. niesprawiedliwością będzie wtedy intencjonalny, zamierzony wynik czytelnego pogwałcenia norm moralnych. Dla przykładu, podwyżka wynagrodzenia pensji tylko jednego członka wieloosobowego zespołu projektowego z pewnością będzie odczytana jako niesprawiedliwość, chociaż nie jest to czyn niemoralny, podobnie jak nie są nimi niesprawiedliwości wynikające z ludzkiego błędu. Znane jest powiedzenie: „mylić się jest rzeczą ludzką”. Dopowiadane do tej maksymy „...ale przyznawać się do błędu jest sprzeczne z polityką firmy”, pokazuje, iż niekiedy kłamstwo i oszustwo bywają świadomą strategią wykorzystywaną w relacjach z pracownikami. Świadome oszukiwanie współpracowników, przypisywanie sobie cudzych zasług lub nieprzyznawanie się do zawinionego błędu będzie poczytane jako niesprawiedliwe i niemoralne, ponieważ jest sprzeczne z moralnym ideałem prawdy i prawdomówności.



Ryc. 9. Percepcje sprawiedliwości a zasady moralne

Opracowanie własne na podstawie: Folger i in., 2005.

Ugruntowane kulturowo zasady moralne są względnie trwałe, podczas gdy spostrzeżenia dotyczące sprawiedliwości bywają uzależnione od jakości, ilości informacji oraz schematów poznawczych, jakie używane są do oceny stopnia [nie]sprawiedliwości i niemoralności [Rest i in., 1999; 2000]. Perspektywa neokohlbergiańska zakłada, że istotnym elementem rozwoju schematów moralnych jest rozumienie zasady wzajemności [Rest i in., 1999]. Jak podkreśla Barker [2006, s. 77] „nikt trzeźwo myślący, kto pracował w organizacji komercyjnej, nie pomyli moralnego kodu organizacji z szerszym moralnym standardem całego społeczeństwa, a większość jest w stanie zauważyć szereg obszarów konfliktu między tymi systemami”. Standardy moralne, opisywane na bazie

dominujących teorii filozoficznych i teologicznych, mają prowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów społecznych i indywidualnych. Są także produktem kultury. Etyka organizacyjna wypływa zaś z lokalnie ugruntowanych teorii ekonomicznych sugerujących takie zachowania w ramach instytucji, które zagwarantują jej przetrwanie i osiągnięcie zakładanych celów gospodarczych. To przez spełnienie wymagań stawianych przez konkretną organizację, a nie przez wypełnianie nakazów moralnych, uczestnicy osiągają wzmocnienia, uznanie, status, szansę na asymilację i przynależność. Wszystko to za cenę wiedzy, umiejętności, wysiłków i energii inwestowanej przez uczestnika w instytucję pracodawcy.

Można mówić, że zachowania są motywowane czystą chęcią utrzymania norm moralnych, a nie korzyścią własną, jedynie wtedy gdy czyny skierowane są wyłącznie na interes innych osób lub dobro całej społeczności, w ostateczności na interes osób innych niż decydent w sprawie lub sam aktor danego zachowania¹⁰ [Folger i Skarlicki, 2005].

W ramach organizacji i generalnie w aktywności zawodowej zdarzają się reakcje deontyczne na obserwowaną niesprawiedliwość osób trzecich, jednak trudno polemizować z tezą, że w gruncie rzeczy takie reakcje w dalszym ciągu służą również, a może głównie interesowi własnemu. Niesprawiedliwość opisać można na kontinuum [Gilliland i in. oraz Vermunt i Steensma, za: Folger i in., 2005] od czynów głęboko niemoralnych (w środowisku pracy mogłyby to być np. kradzieże, mobbing lub molestowanie), poprzez bezprawne pozbawienie premii lub niesprawiedliwą ocenę pracy, aż po przypadki mało dotkliwych niesprawiedliwości, jak skorzystanie na własny użytek z ważnej informacji służbowej, nie przekazując jej współpracownikom. Wszystko to przykłady niesprawiedliwości, jednak tylko nieznaczna ich liczba w rzeczywistości bezpośrednio dotyczy sfery moralności.

*

Ze strony organizacji stworzenie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy sprawiedliwej wydaje się niezwykle skomplikowane. Z drugiej strony, nawet przy dzisiejszym, zmiennym otoczeniu, oceny postępowania pracodawcy będą

¹⁰ W sytuacji dotkliwego mobbingu, ofiara najczęściej nie może liczyć na pomoc współpracowników w sądzie, dopóki ci są zatrudnieni w firmie. Pomimo iż złamana została w sposób jawny i brutalny moralna norma szacunku dla godności ludzkiej, w interesie własnym – kontynuowania zatrudnienia, obserwatorzy najczęściej odmawiają zeznań. Dzieje się tak, ponieważ pracownicy mają zawsze interes w dbaniu o swój publiczny wizerunek lojalnego pracownika, przynależność do grupy oraz o stabilne dostarczanie mierzalnych pieniężnych dochodów swojej rodzinie. Bywa, że gdy grupa zaobserwuje, iż kogoś rzeczywiście dotknęło to, co mu zrobiono, kolejne osoby mogą zacząć się angażować w podobną aktywność. Następuje dotkliwa dla skrzywdzonego stygmatyzacja, a odpowiedzią grupy jest całkowita bierność i izolowanie „problematicznego” pracownika [Macko, 2007].

stanowiły podstawę do budowania zaangażowania zatrudnionych i tworzenia efektywnych relacji pracownik – pracodawca. Bycie organizacją sprawiedliwą staje się jedną z podstawowych misji współczesnej organizacji i wyzwaniem dla współczesnych menedżerów.

Polityka firmy, by zyskać miano sprawiedliwej, nie może opierać się na naruszaniu norm sprawiedliwości ogółu na rzecz jakiegokolwiek mniejszości interesów [Byrne, 2005]. To właśnie w wyniku ocen organizacyjnej polityki i jakości relacji z pracodawcą wywodzą się czasem skrajnie różne, subiektywne przekonania o uczestniczeniu w skutecznym i atrakcyjnym lub niezrozumiałym, niekonsekwentnym środowisku pracy. Wizerunek pracodawcy powstaje bowiem całkowicie subiektywnie w umysłach osób interpretujących swoje otoczenie. Obraz ten ma tendencję do bycia przesadnie pozytywnym lub negatywnym, a na poparcie indywidualnych sądów członkowie organizacji skłonni są przytaczać kolejne przykłady organizacyjnej (nie)sprawiedliwości i dokonywać ich interpretacji w symbole atrakcyjności lub nieatrakcyjności całej firmy. Na podstawie takich atrybucji kandydaci gotowi są podjąć decyzję o ewentualnym przystąpieniu do danej kultury organizacyjnej (np. firmy, instytucji, grupy szkoleniowej, stowarzyszenia), zajmowanej tam pozycji i stopnia zaangażowania oraz poniesienia wymaganych kosztów osobistych.

Wobec powyższego, jako pracobiorcy chętniej przystąpimy i będziemy się udzielać w środowisku, które dostarcza naszym zdaniem „dowodów” na to, że jest to miejsce atrakcyjne, umożliwiające rozwój, adekwatne do naszych potrzeb, w którym przeważają pozytywne wzmocnienia. Co więcej, gotowi będziemy za to zapłacić. Przy wyborze atrakcyjnego pracodawcy ludzie „płacą”: długotrwałym dojazdem do miejsca pracy, przygotowując się do pracy poprzez udział w szkoleniach kosztem czasu wolnego, kupując specjalistyczne materiały edukacyjne lub czasopisma branżowe, podejmując się dodatkowych obowiązków w ramach firmy itd. Z kolei zyskuje się większe przekonanie, że poniesione koszty zwrócą się „z nawiązką” pod postacią: podjęcia w przyszłości pracy na wyższym, bardziej odpowiedzialnym i lepiej płatnym stanowisku; ucieczki od monotonii i powtarzalności prostych prac manualnych; pozyskania środków materialnych potrzebnych do rozwoju zainteresowań pozazawodowych; oraz pomocy w spełnieniu innych istotnych osobistych potrzeb. Satysfakcja z pracy będzie znacząca, jeśli pracodawca spełni pokładane oczekiwania pracowników i zrealizuje podjęte zobowiązania. Jeśli zaś pracownicy będą się czuli wykorzystywani, a nie będą prób wprowadzenia odgórnych zmian w celu poprawy niekorzystnego status quo, jednostka dokona reinterpretacji dostępnych symboli i zmieni własny sposób funkcjonowania na (subiektywnie) lepiej dopasowany.

Oskarżenie o niesprawiedliwość, niezależnie uprawnione czy nie, powinno każdorazowo wywołać adekwatną reakcję organizacji chroniącą przed oczywistym zagrożeniem dla własnej reputacji i wynikającym z tego spadkiem zaan-

gażowania pracowników. Kreowanie polityki sprawiedliwości organizacyjnej wymaga rozeznania i ogromnej ostrożności w zarządzaniu trudno definiowalną przestrzenią pomiędzy oczekiwaniami pracowników a ograniczeniami gospodarczej rzeczywistości. Próby przywracania wizerunku firmy uczciwej nie mogą być jedynie pustymi próbami kierowania wrażeniem dzięki powierzchownym, kosmetycznym akcjom propagandowym.

Zdarza się, że organizacje reagują wyłącznie na zasadzie obrony własnego stanowiska w sytuacji wystąpienia rażącej niesprawiedliwości wobec własnego pracownika, bez niezbędnej analizy przyczyn wystąpienia problemu i bez prób ich niwelowania [Macko, 2007]. Przedstawiciele firm zaprzeczają, że dane zdarzenie w ogóle miało miejsce lub zaprzeczają, że mogło nieść za sobą negatywne następstwa. Bywa, że otwarcie dyskredytują publicznie lub wręcz atakują tych, którzy ujawniają nieprawidłowości [*whistleblowing reprisal*; Miceli i in., 2008].

Często spotykaną taktyką radzenia sobie z oskarżeniami o niesprawiedliwość jest umniejszanie własnej winy dzięki przytaczaniu przykładów większych wykroczeń popełnianych przez inne firmy (najczęściej bezpośrednich konkurentów) lub też poprzez próby narzucenia odmiennego standardu odniesienia. Jaskrawym przykładem może być wyznanie dyrektora firmy, twierdzącego, że co prawda korporacja nie płaci pracownikom dużo, ale i tak znajduje się pośród liderów płacowych w branży. Organizacja może też skupiać się na innych niż problemowe aspektach działalności, które są doskonałą sposobnością do pozytywnej reklamy.

Kolejną praktyką jest przyjęcie strategii „czarnej owcy”, czyli oddzielanie wizerunku, jaki wypracowała organizacja od problemu, który prezentowany jest jako dotyczący jedynie jednej, wybranej osoby lub małej grupy osób, dopuszczających się ogólnie nieakceptowanych czynów. I tak, dla przykładu, odpowiedzialność za „kreatywną księgowość” kwitnącą w firmie od lat ponosi jeden pracownik działu księgowości lub wybrany menedżer wyższego szczebla, który zmuszony jest do oficjalnej rezygnacji. Niekiedy firmy, przewidując ewentualne problemy, opracowują z wyprzedzeniem reakcję na możliwe oskarżenia i nadają specjalnie wynagradzanej osobie status winnego. Ten moralnie niedopuszczalny akt paradoksalnie jest wybiegiem służącym do utrzymania i promowania wizerunku firmy etycznej (sic!).

Jeszcze innym typem reakcji na oskarżenie o organizacyjną niesprawiedliwość jest przyznanie się do niej, przy jednoczesnym odwołaniu się do niesprzyjających i niemożliwych do uniknięcia okoliczności zewnętrznych. Takie usprawiedliwianie często obserwuje się w działalności biznesowej. Istnieje też możliwość przyznania się do winy, przeproszenia i prośby o wyrozumiałość. W praktyce jednak, pomimo istnienia i obowiązywania w Polsce tej normy moralnej dyktowanej przez wiarę katolicką, niezwykle rzadko spotyka się takie zachowanie przedstawicieli organizacji. Stosunkowo rzadko też zdarzają się

przypadki pełnego zadośćuczynienia za spowodowane przez organizację krzywdy. Nawet jeśli firmy podejmują takie decyzje, zadośćuczynienie należy rozumieć w aspekcie symbolicznym (przeprosiny na odległych stronach czasopism nakazane wyrokiem sądu, skromne wsparcie fundacji pożytku publicznego, ufundowanie darmowej usługi, upust cenowy). Nie rekompensuje to wyrządzonej niesprawiedliwości, ale raczej jest pozytywnym sygnałem, że problem został dostrzeżony i podjęto kroki, aby szkodliwa społecznie sytuacja nie powtórzyła się.

Długofalowe strategie radzenia sobie z oskarżeniami o niesprawiedliwość mogą polegać na: naprawieniu wyrządzonych krzywd (finansowym i pozafinansowym), nagradzaniu pozytywnych zachowań organizacyjnych, szkoleniach z zakresu etyki zawodowej, implementacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, innowacyjnym usprawnianiu procedur i procesów [Cropanzano i in., 2004]. Przejawami koncentracji na tym problemie może być np. umieszczenie w regulaminach pracy zapisów antymobbingowych, regulacji dotyczących zakazu dyskryminacji oraz projekty propagowania *whistleblowingu*, czyli oficjalnych procedur zgłaszania dostrzeżonych w organizacji nieprawidłowości.

Badania podejmowane współcześnie na gruncie psychologii organizacji podkreślają, że spostrzeżenia pracowników na temat organizacyjnej sprawiedliwości wykraczają poza ekonomiczną racjonalność. Teoria Folgera i Cropanzano oraz model sprawiedliwości deontycznej sugerują, że sprawiedliwość jest traktowana jako uniwersalna norma kierująca relacjami społecznymi, a powodowani nią ludzie wydają się mieć system automatycznych, motywowanych wewnątrznie reakcji na dostrzeganą niesprawiedliwość, nawet wtedy gdy sami nie są jej ofiarami [Rupp i in., 2006].

Poczucie niesprawiedliwości wystąpić może na skutek postrzegania sytuacji: jako kary za niemoralne postępowanie w przeszłości lub odniesienie niezaspokojonych korzyści; jako negatywnego skutku własnych poczynań; jako konsekwencji podejmowania zachowań ryzykownych; czy wreszcie – konieczności podporządkowania się odgórnie narzuconym normom [Montada, za: Wosińska, 1989]. Prawdą jest jednak, że przystępując do organizacji, która jest odąd bezpośrednim, podstawowym źródłem norm, zasad, praw i obowiązków, pracownicy podejmują się ocen sprawiedliwości między nimi a drugą stroną relacji – tym razem nie osobą czy światem w ogóle, lecz organizacją, w której bezpośrednio uczestniczą. Poczucie pokrzywdzenia w warunkach dyktowanych przez instytucję powstanie zatem nie tyle na podstawie ogólnych doświadczeń, ale tych doświadczeń, których dostarcza sama organizacja, gdy: pracownika spotkał niezaspokojony los, niesprawiedliwość jest skutkiem zachowania drugiej strony relacji, działania ocenione zostaną jako zamierzone oraz nie ma innych, zewnętrznych uzasadnień tego, co się stało.

Organizacja uznana będzie za odpowiedzialną i winną wyrządzonej pracownikowi niesprawiedliwości z tym większą determinacją, że jako system

działalności zorganizowanej i skoordynowanej jest kontrolowana, monitorowana i podlega świadomym zmianom w kierunku większej efektywności. Codzienne sytuacje wynikające z działalności operacyjnej podejmowanej przez organizację i bezpośrednio obserwowane działania jej przedstawicieli będą każdorazowo oceniane jako zamierzone, intencjonalne i służące osiągnięciu zakładanych przez organizację celów.

Organizacjom formalnym i ich przedstawicielom, trudniej niż innym uczestnikom wzajemnych relacji będzie wytłumaczyć się niewiedzą, nieświadomością, zrzuceniem losu czy przypadkiem. Menedżerowie zarówno ukrywając, jak i naświetlając zaistniałą sytuację, wykazują własną nieudolność i brak kompetencji w organizowaniu i kontrolowaniu tzw. czynników pracy. Brak reakcji ze strony pracodawcy stanowi w tym przypadku jeden z najprostszych mechanizmów obronnych – zaprzeczanie, lecz w żaden sposób nie może stanowić usprawiedliwienia dla doświadczanych nieprawidłowości.

Niekorzystne incydenty, naruszające społeczne oczekiwania lub ogólnie przyjęte normy zachowania, staną się podstawą do interpretacji przyczyn, z powodu których w ogóle wystąpiły. W swoich pobieżnych analizach przyczynowo-skutkowych, pracownicy będą poszukiwać oczywistych powodów, dla których winy za zaistniałą, niekorzystną sytuację nie można by przypisać wyłącznie jednemu podmiotowi wzajemnej relacji. Jeśli znajdą się takie zewnętrzne uzasadnienia, negatywne emocje nie będą się intensyfikowały. Jednakże, biorąc pod uwagę przemożny wpływ efektów związanych z obroną ego, zaleganiem negatywnego afektu, błędów atrybucji oraz błędów społecznego postrzegania (samospełniające się proroctwo, efekt Golema, efekt negatywnych nastawień, etykietowanie, stereotypizacja, dysonans poznawczy), można przypuszczać, że ludzie będą bardziej skłonni do przypisywania odpowiedzialności jednemu, głównemu winowajcy [Bies i Tripp, 2005], który w rzeczy samej nie tyle wyrządził krzywdę, co jej nie przeciwdziałał. W tym przypadku odpowiedzialność poniesie organizacja i jej przedstawiciele, którzy pomimo ciężących na nich obowiązków organizowania i kontrolowania, nie zadbali o stworzenie właściwych warunków pracy, nie spełnili zobowiązań i tym samym nie zapobiegli niesprawiedliwości.

Poczucie niesprawiedliwości będzie zarzewiem konfliktu autystycznego, lub też ukrytego [Deutsch, 2005; Oyster, 2002] między pracownikiem a pracodawcą i dotyczyć będzie redefinicji obopólnych reakcji w systemie skoordynowanych działań, jakim jest organizacja. Poglądy moralne, w sposób uzasadniony zejdą na plan dalszy, by ustąpić miejsca naturalnym zachowaniom mającym na celu rozstrzygnięcie zatargu na własną korzyść. Jak twierdził Rawls [za: Brighouse, 2007, s. 48] „[...] teoria sprawiedliwości, którą można by przyjąć, nie może się opierać na podstawach moralnych, które stanowią przedmiot sporów toczących się między rozumnymi jednostkami”. Jak uzasadnić moralnie

spór pomiędzy wolnością ekonomiczną pracodawcy, dysponującego formalną, wstępnie uzgodnioną umową o pracę [Friedman, 1962] a pracownikiem broniącym swych podstawowych praw wynikających z troski o utrzymanie osobistej godności i poczucia koherencji? Sprawiedliwość w praktyce społecznej ograniczana jest zawsze przez czynniki o charakterze czysto ludzkim, a zatem wybitnie subiektywnym.

Tabela 10. Tradycyjne i sprawiedliwościowe podejście do zachowań kontrproduktywnych

Okres	Podejście tradycyjne	Podejście sprawiedliwościowe
Przed zatrudnieniem	Testy i sprawdziany: szczerości, prawdomówności, równowagi emocjonalnej i osobowości, by wykryć potencjalne zagrożenia	Uzasadnienie technik doboru rodzajem stanowiska Użycie odpowiednio dopasowanych metod doboru (rzetelnych i trafnych testów,) zgodnie z przeznaczeniem i instrukcjami Pozyskiwanie pracowników o wysokich standardach etycznych
W trakcie zatrudnienia	Monitoring i kontrola zachowań w celu wykrycia kontrproduktywności	Szkolenie pracowników i menedżerów Angażowanie pracowników w tworzenie i wdrażanie sprawiedliwych procedur
Po wystąpieniu kontrproduktywności	Wymówienie umowy o pracę i poinformowanie odpowiednich służb	Konsekwencja w stosowaniu procedur Wyjaśnianie podjętych decyzji w sposób wyważony i dyplomatyczny

Źródło: Tomlinson i Greenberg, 2007.

„Im niekorzystniej dla pracownika wygląda realizacja zasad sprawiedliwości [...] w praktyce, tym bardziej będzie on skłonny do emocjonalnej reakcji, którą zwykliśmy nazywać gniewem” [Homans, 1961, s. 75]. Jeśli zatem pracownik wierzy (nawet jeśli nie odpowiada to prawdzie obiektywnej), że został potraktowany niesprawiedliwie (zwłaszcza przez przełożonych), często podejmuje próbę „wyrównania rachunków” z organizacją [Neuman, 2000]. W konsekwencji, niesprawiedliwość może być przyczyną: zemsty organizacyjnej, sabotażu, wandalizmu, kradzieży, wycofania (powstrzymywania się od pracy), rotacji pracowniczej, plotkarstwa, oportunistycznego i spadku zaufania, co pośrednio lub bezpośrednio wpływa na efektywność organizacji [Neuman, 2000] zarówno w aspekcie personalnym – efektywności kontekstowej, jak i ekonomicznym – efektywności zadaniowej.

Tabela 11. Rozwój konstruktów sprawiedliwości organizacyjnej w ujęciu historycznym

Nurt sprawiedliwości dystrybucyjnej S.D.	1949 Stouffer i in. Relatywna deprywacja	1961 Homans S.D. a wymiana społeczna	1962 Adams i Rosenbaum Eksperyment uzasadniający teorię wymiany (słuszności)	1964 Blau Wpływ oczekiwań na wymiany społeczne i ekonomiczne między ludźmi	1965 Adams Teoria Wymiany Społecznej (<i>equity theory</i>)	1969 Pritchard Krytyka teorii wymiany Adamsa	1973 Welster Rozszerzenie teorii Adamsa	1975 Deutsch Wprowadzenie innych poza „równością” zasad dystrybucji (potrzeby, proporcjonalność)	1976 Leventhal Rozbudowa innych poza „równością” zasad dystrybucji (potrzeby, proporcjonalność)	
Nurt sprawiedliwości proceduralnej S.P.	1975 Thibaut i Walker Przegląd badań nad S.P.	1978 Thibaut i Walker Kontrola nad procesem decyzyjnym i samą decyzją sprzyja S.P.	1980 Leventhal 6 zasad S.P.	1981 Tyler i Cane S.P. a postawy liderów	1983 Greenberg i Folger S.P. wpływa na uczestnictwo w organizacjach	1985 Folger i Greenberg S.P. jako pomoc w tworzeniu systemów ZZL	1986 Greenberg Badanie 6 zasad S.P. Laventhala	1987 Greenberg Efekt interakcji S.P. x S.D.	1988 Lind i Tyler Przegląd literatury na temat S.P.	1989 Folger i Konovsky Wpływ S.P. i S.D. na postawy pracowników
Nurt sprawiedliwości interakcyjnej S.I. (informacyjnej oraz interpersonalnej)	1986 Bies i Moag Koncepcja S.I.	1987 Bies Badania wpływu S.I. na postawy pracowników	1989 Folger i Bies Sprawiedliwość interpersonalna	1990 Brockner i in. Wpływ S.I. na rotację pracowników	1990 Greenberg Wpływ S.I. na kradzieże w firmach	1991 Moorman Wpływ S.I. na zachowania uczestnictwa (<i>citizenship</i>)	1993 Greenberg Rozdział konstruktów s. interpersonalnej i s. informacyjnej	2001 Bies Bobocel i Holmvall Colquitt Badania wspierające rozdział konstruktów s. informacyjnej i interpersonalnej	2003 Blader i Tyler „Czteroskładnikowy” model sprawiedliwości	
Nurt integracji podejść do sprawiedliwości organizacyjnej. Wielowymiarowość sprawiedliwości	1986 Folger Teoria odniesień poznawczych (<i>Referent Cognitions Theory</i>)	1988 Lind i Tyler Model wartości grupowych	1992 Tyler i Lind Model relacyjny	1993 Lind i in. Heurystyki sprawiedliwościowe	1997 Van den Bos i in. Walidacja modelu heurystyk sprawiedliwościowych	1998 Folger i Cropanzano Teoria Sprawiedliwości (<i>Fairness Theory</i>)	2000 Tyler i Blader Model zaangażowania grupowego	2000 Van den Bos i Midema Perspektywa „zarządzania niepewnością”		

Źródło: Colquitt i in., 2005.

Poczucie sprawiedliwości stanowi istotny mechanizm regulujący zachowanie człowieka w organizacji. Organizacje, które cechuje wysoka sprawiedliwość procedur, systemów wynagradzania oraz tzw. komunikacji wewnętrznej, bywają świadkami zachowań pracowników wskazujących na uczestniczenie w firmowym życiu – zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Organizacje, gdzie odczuwa się niesprawiedliwość, mogą stać się przedmiotem wrogich oddziaływań pracowników – zachowań kontrproduktywnych wobec własnej organizacji.

Poczucie sprawiedliwości jako wskaźnik aktualnego stanu realizacji kontraktu psychologicznego

Jedną z niewielu rzeczy, która wydaje się niezmienna w funkcjonowaniu współczesnych organizacji biznesowych, to trwałe dążenie do wzrostu efektywności. Warto jednak bliżej zająć się współczesnym mitem efektywności. Potocznie pod pojęciem organizacji efektywnej rozumie się najczęściej firmę wydajną, produktywną, oszczędną i skuteczną. Taką, która dużo i tanio wytwarza lub taką, która przy małych kosztach świadczy możliwie najwięcej usług. Częste, szczególnie dla mniej dojrzałych firm działających w branżach szybkiego wzrostu, jest utożsamianie efektywności z maksymalizacją, zamiast z optymalizacją [Kulpa i Johnson, 2003]. Istotniejszy staje się wolumen produkcji lub sprzedaży aniżeli jakiegokolwiek próby usprawniania nieefektywnych procesów. Jak jednak sugerują Motowidło i Van Scotter [1994] oraz Organ, Podsakoff i Mackenzie [2006] przesadne zwracanie uwagi na tzw. efektywność zadaniową (*task performance*) przy pomijaniu kwestii związanych z jakością klimatu społecznego instytucji (*contextual performance*), może być przyczyną zdecydowanego spadku ogólnej efektywności organizacji¹¹.

„By jakiegokolwiek badanie organizacji uznane zostało za godne uwagi, musi pomagać firmie w osiągnięciu lepszych wyników. Osoba cyniczna mogłaby stwierdzić, że użyteczność badania pojawia się wtedy, gdy menedżerowie gotowi są za nie zapłacić. Mniej cyniczni mogliby sugerować, że wszystko co ułatwia zrozumienie natury organizacyjnych problemów i umożliwia radzenie sobie z nimi, może okazać się użyteczne i ważne dla pragmatycznych menedżerów” [Barker, 2006, s. 3].

Bezpośredni związek poczucia sprawiedliwości proceduralnej z ilościowymi wynikami pracy jest słaby [Colquitt i in., 2001], lecz przemożny wpływ na siłę tego związku ma zarówno sposób badania efektów pracy, jak i pomiaru

¹¹ Przykład problemów z czysto ekonomicznym ujęciem wskaźnika rentowności inwestycji w szkolenia miękkie podaje Kopijer, 2009.

sprawiedliwości. O ile związek jakości procedur z mierzalnymi wynikami może nie być istotny statystycznie, o tyle jakość relacji w pracy (sprawiedliwość interpersonalna) wydaje się mieć częściej istotny wpływ na wyniki uzyskiwane przez pracowników [Kanfer i in., za: Colquitt i in., 2005], podobnie jak jakość wynagradzania, czyli sprawiedliwość dystrybutywna [Weaver i Conlon, 2003]. Jednak w każdym z cytowanych badań odnajdywano związek wyłącznie z jednym rodzajem sprawiedliwości. Wyniki pracy mierzone były najczęściej z uwzględnieniem krótkoterminowych norm ilościowych (cele zadaniowe, operacyjne), a nie jakościowych i długoterminowych (cele strategiczne).

Efektywność zadaniowa, którą rozumie się szeroko jako osiąganie możliwie największego zwrotu nakładów poniesionych na wykonanie określonych w ramach firmy zadań, bywa przeceniana ze względu na stosunkową łatwość agregacji i wykorzystania danych ilościowych. Można sprawnie obliczyć poziom wykonania przez pracowników pewnej czynności lub zadania, wydajność linii produkcyjnej, ilość towarów sprzedanych klientom, przepływ materiałów w sztukach na jednostkę czasu, ilość kontaktów telefonicznych z klientem potrzebnych do zamknięcia sprzedaży w telemarketingu, średnią ilość petentów obsługiwanych w urzędzie w ciągu godziny, koszty przestojów maszyn itd. Są to dane obiektywne, a raczej zobiektywizowane, które łatwo przekładają się na podejmowane przez kierownictwo decyzje, także personalne. Mówią o tym „ile”, lecz niezwykle rzadko mówią o tym „jak”. Ten drugi rodzaj danych bywa nieoszacowywany i pomijany, ponieważ wymaga znaczących zdolności interpretacyjnych, a nie względnie prostych technik matematyczno-statystycznych.

W obszarze relacji międzyludzkich trudno przedsiębiorcom uzyskać w praktyce rzetelne dane, dane zobiektywizowane¹². W nich jednakże tkwi ogromny potencjał efektywności, którą nazwać można kontekstową lub towarzyszącą. Byłaby to taka efektywność, która towarzyszy pracownikom przy wykonywaniu indywidualnej pracy lub ujawniająca się w trakcie współpracy z innymi uczestnikami organizacji podczas wykonywania wspólnych zadań. Taka efektywność kontekstu zadaniowego osiągnąć byłaby wtedy, gdy zarówno ze strony organizacji (np. poprzez likwidowanie niesprawiedliwych procedur), jak i samych jej uczestników (poprzez radzenie sobie z próżniactwem społecznym) instytucja potrafiłaby skutecznie przeciwdziałać powstawaniu wewnętrznych ograniczeń w tworzeniu relacji międzyludzkich wspierających

¹² Przykładów dostarczają praktyki ZZL związane z selekcją kandydatów do pracy w formule *assessment center*. Pomimo zobiektywizowania skal ocen dokonywanych przez przeszkolonych asesorów (np. skale BARS), bardzo często przecenia się głos asesora będącego najwyższym rangą przedstawicielem pracodawcy (kierownik, dyrektor, prezes). Jego ocena bywa brana pod uwagę w większym stopniu aniżeli oceny innych asesorów i może radykalnie zmienić końcową ocenę kandydata, co stoi w sprzeczności z założeniami tej metody doboru. Błąd ten zyskał w literaturze miano kapitanozy.

wspólny, społeczny kontekst kooperacji przy wykonywaniu zleconych przez pracodawcę zadań.

Blanchard [2007], omawiając zasady skutecznego przywództwa we współczesnych firmach podkreśla, że efektywne organizacje charakteryzują się tym, że zaangażowani w nie uczestnicy nie koncentrują się wyłącznie na wyniku finansowym, ale trzech kluczowych obszarach: osiągnięciu sukcesu w relacjach z klientami, współtworzeniu sukcesu w relacjach pracowniczych i kreowaniu sukcesu w relacjach inwestorskich. Firma efektywna to taka, która szanuje swoich klientów, pracowników i inwestorów, bez faworyzowania czy wykorzystywania którejkolwiek grupy interesariuszy. „Firma powinna być dostawcą z wyboru, pracodawcą z wyboru i miejscem inwestycji z wyboru. [...] Nie można źle obchodzić się z pracownikami i jednocześnie spodziewać się, że oni będą dobrze traktować klientów” [Blanchard, 2007, s. 6].

Tabela 12. Wybrane determinanty efektywności organizacyjnej

Organizacyjne determinanty efektywności zadaniowej	Organizacyjne determinanty efektywności kontekstowej
Instrumentalny (nakazowy) styl kierowania	Wspierający (konsultacyjny) styl kierowania
Wynagradzanie za wyniki	Rozbudowane systemy oceny pracownika (modele kompetencyjne i kafeteryjne)
Transakcyjne przywództwo	Transformacyjne przywództwo
Tworzenie warunków do posłuszeństwa	Tworzenie warunków do uczestnictwa
Odpowiednie dopasowanie umiejętności i kompetencji pracownika do wykonywanych zadań	Odpowiednie dopasowanie umiejętności, kompetencji, wartości i możliwości pracownika do wymagań i możliwości i wartości organizacji
Mały dystans strukturalny i funkcjonalny	Mały dystans psychologiczny
Duży stopień formalizacji, liczne procedury (dostęp do danych i pewność przekazywanych informacji), aby radzić sobie z niepewnością	Kultura współpracy działów wykonawczych, administracji, działów serwisowych
Wspieranie poczucia sprawiedliwości dystrybucji i procedur	Wspieranie poczucia sprawiedliwości interakcji
Inwestycje w technologie	Inwestycje w klimat społeczny
Kultura innowacyjna	Organizacje inteligentne i uczące się
Maksymalizacja wyników	Optymalizacja procesów

Opracowanie własne.

Mogłoby się wydawać, że zgodnie z założeniami szkoły relacji międzyludzkich, duży poziom satysfakcji z pracy służy efektywności zadaniowej i wpływa na wzrost wyników pracy. Tymczasem metaanaliza autorstwa Vrooma [1964] oraz dane zgromadzone przez Organa i współpracowników [2006] sugerują, iż średnia korelacja pomiędzy satysfakcją z pracy a wzrostem wyników pracownika wynosi 0,14. Ogólnie znana i akceptowana prawidłowość, iż zadowolony

pracownik, to pracownik wydajniejszy jest pozorna o tyle, że nieco sztucznie próbuje się porównywać dane na temat psychologicznej jakości środowiska pracy (przekonania i postawy pracowników mierzone np. „poziomem satysfakcji”), co odpowiada efektywności kontekstowej, do zobiektywizowanych danych na temat efektywności zadaniowej (wydajność, produktywność pracownika) agregowanych jako dane liczbowe w postaci współczynników (np. współczynniki rotacji/ruchliwości pracowniczej; KPI, *key performance indicators*; ROI, *return of investment*).

Czy zatem, w świetle przytoczonych faktów bardziej uprawnione nie byłyby tezy, iż: a) zadowolony pracownik w rzeczywistości wpływa na efektywność, lecz nie zadaniową, ale kontekstową, której wzrost dostrzec można raczej w oszczędnościach oraz lepszej jakości klimatu społecznego firmy, aniżeli w zmierzonych, ekonomicznych wskaźnikach wydajności oraz b), iż w rzeczywistości, dzięki sprawiedliwym wymianom z pracodawcą, po osiągnięciu wyznaczonego wyniku pracy uczestnik ocenia jakość relacji (kontrakt psychologiczny) i dopiero wtedy efektem wymian jest dany poziom zaangażowania w pracę dla danego pracodawcy i liczniejsze zachowania proorganizacyjne?

To kontrakt psychologiczny skupia w sobie ogół przekonań pracownika na temat rzeczywistości, jaką ten zastaje w organizacji. Poziom wynagrodzeń, możliwości rozwoju oraz klimat społeczny, jaki pracownik spotka w instytucji wpłynie na jego oceny i przyjęcie określonej postawy wobec pracodawcy. Sprawiedliwe traktowanie stwarza warunki do pozytywnych ocen środowiska pracy, wzrostu satysfakcji z wykonywanych zadań i większej gotowości do pełnego uczestnictwa w organizacji. Taki kontrakt psychologiczny będzie „zrównoważony” pod względem świadczonego wkładu i zysków płynących z pracy. Odpowiednie traktowanie ułatwi osiągnięcie zakładanych celów i poprawi warunki zatrudnienia. To z kolei wpłynie na utrzymanie (ewentualnie wzrost) efektywności zadaniowej, lecz w daleko większym stopniu wpłynie na efektywność kontekstową organizacji. W sprawiedliwej organizacji tworzy się zatem warunki do występowania daleko większej liczby zachowań wskazujących na pełne uczestnictwo pracowników we wspólnym przedsięwzięciu oraz do równoczesnego ograniczenia zachowań kontrproduktywnych niezadowolonej kadry.

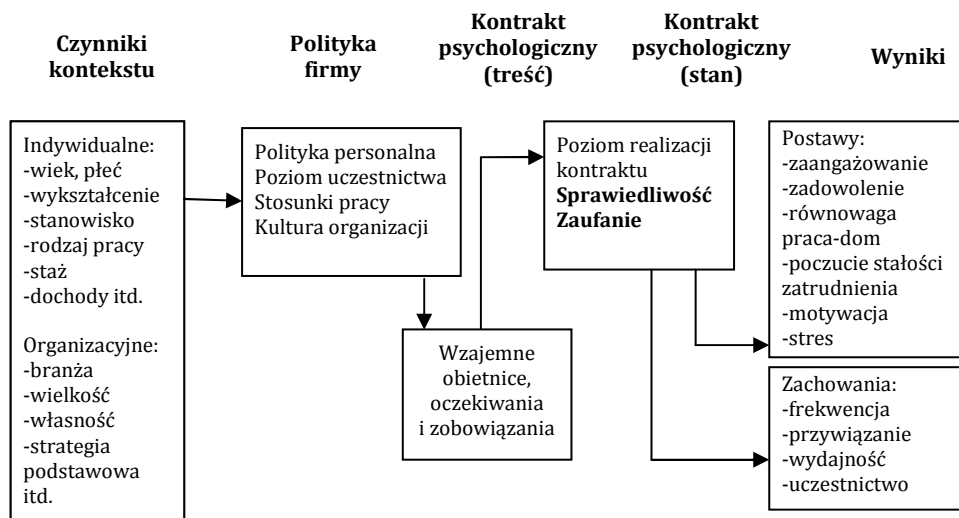
Częste przypadki organizacyjnej niesprawiedliwości będą w stanie zmniejszyć produktywność zarówno zadaniową, jak i kontekstową, przysparzając strat firmie. Pracownicy mogą powstrzymać się od pracy, wpływając na spadek wydajności oraz odmawiać pomocy innym osobom zatrudnionym, ponieważ nie leży to w ich prywatnym interesie. Wtedy spowodują także spadek efektywności kontekstowej.

Słabsze wyniki zapewne są w stanie wzbudzić wśród decydentów gotowość do reaktywnego wdrażania restrykcyjnej polityki wspierania produktywności. W takich sytuacjach częstymi reakcjami zarządów jest m.in.: wdrażanie

strategii cięć kosztowych; promowanie polityki wzmożonej konkurencji wewnętrznej; rozrost funkcji kontrolnych zapewniających utrzymanie jakości; awansowanie menedżerów autorytarno-nakazowych, którzy są w stanie zagwarantować osiągnięcie zakładanych celów; wreszcie, poprzez *outsourcing* lub *offshoring* niektórych funkcji, co bywa związane ze zwolnieniami.

Ograniczone zostają wynagrodzenia i słabnie klimat społeczny, powodując dalszy spadek poczucia sprawiedliwości pracowników, którzy ponoszą ciężar dostosowania się do zewnętrznych zmian. Efektem może być zanik autotelicznej motywacji do uczestniczenia w organizacji.

Kontrakt psychologiczny nie ma trwałego charakteru. Zmienia się w zależności od otoczenia społecznego, okresu historycznego, otoczenia kulturowego, miejsca prowadzenia działalności itd. Kontrakt psychologiczny jest subiektywny, relatywny i podlega jawnemu lub częściej niejawnemu negocjowaniu. Podobnie rzecz ma się z poczuciem organizacyjnej sprawiedliwości, której kontekst także związany jest z wymianami społecznymi. Ludzie mogą mieć wspólną, kulturowo uwarunkowaną potrzebę sprawiedliwego traktowania. To jednakże, jak spostrzegana będzie sprawiedliwość konkretnej sytuacji, będzie się różniło nawet między stronami tejże sytuacji. Ktoś może oceniać sytuację jako sprawiedliwą, pomimo że odbiega ona od szerszego standardu, ponieważ zawarł atrakcyjny kontrakt psychologiczny z pracodawcą lub z grupą współpracowników działającą w ramach organizacji. To, co jest organizacyjnie sprawiedliwe, a co nie, również może być do pewnego stopnia przedmiotem porozumienia.



Ryc. 10. Model treści i stanu kontraktu psychologicznego w badaniach postaw i zachowań pracowników

Źródło: Guest, 2004a, s. 550.

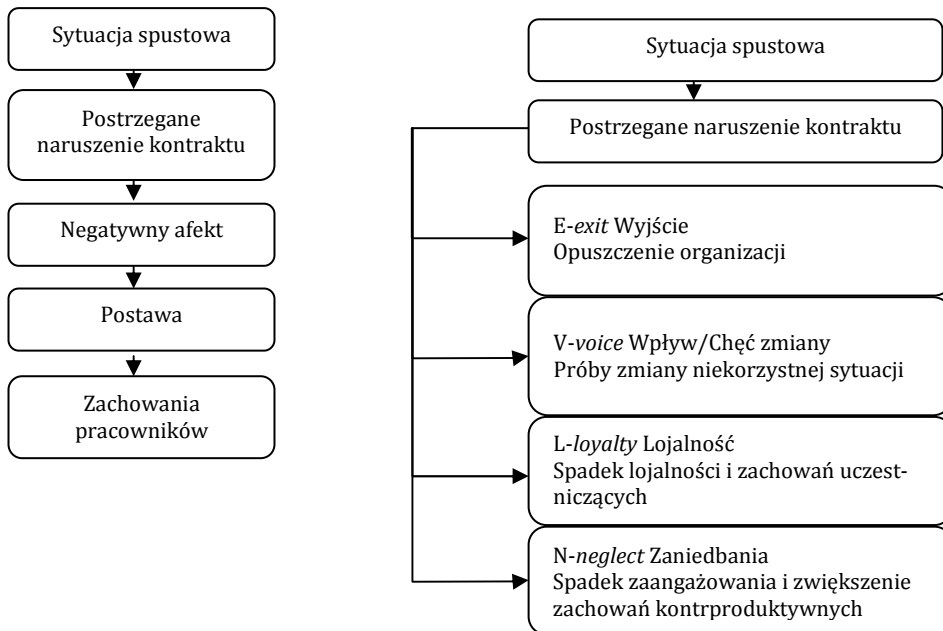
Percepcje sprawiedliwości wpływają zatem z kontraktu psychologicznego zawartego w organizacji. Są relatywne, lecz nie arbitralne, ponieważ nie są wynikiem przypadkowej organizacji spostrzeżeń, ale sumą ocen wielopłaszczyznowej relacji między pracownikiem a pracodawcą.

Poczucie sprawiedliwość może być swoistym barometrem nastrojów dającym pełny obraz poziomu satysfakcji pracowników z aktualnie realizowanego kontraktu psychologicznego. W prezentowanym ujęciu będzie zatem indykatorem stanu realizacji wzajemnych oczekiwań, obietnic i zobowiązań pomiędzy pracownikiem i organizacją realizowanych w długim horyzoncie czasowym [za: Guest, 2004; Guest i Conway, 2002].

W literaturze przedmiotu można spotkać przykłady badania wpływu zmiennej nazwanej sprawiedliwością kontraktu psychologicznego [*psychological contract fairness*; Del Campo i Blancero, 2008] na postawy i zachowania w środowisku pracy. Opisy takich badań nie oferują jednak klarownej definicji, czym owo poczucie sprawiedliwości realizowanego kontraktu miałyby być i z czego składa się teoretyczny konstrukt tzw. sprawiedliwości kontraktu. Poczucie sprawiedliwości bywa dość eklektycznie wykorzystywane w opisie i prognozowaniu zachowań organizacyjnych zarówno jako wkład w relację zatrudnienia, wymiar związany z poziomem satysfakcji pracowników, jak i konsekwencja odstępstw od kontraktu psychologicznego. Ten ostatni wymiar jest zgodny z szeroko rozpropagowaną metodologią badań zachowań kontraktowych. Zgodny zarówno z tzw. perspektywą tradycyjną [Zhao i in., 2007], jak i modelem EVLN [Hirschman, 1970; Turnley i Feldman, 1999], coraz częściej wykorzystywanym przez badaczy do wyjaśniania następstw naruszeń kontraktu psychologicznego. Niezależnie od przyjętej perspektywy, można przyjąć, że badacze opisują podobne, a w niektórych przypadkach wręcz tożsame mechanizmy.

Model Hirschmana [1970] zakłada, że w przypadku zaistnienia nieprawidłowości (np. niesprawiedliwość) zachowania pracowników mogą przyjmować jedną z czterech postaci. Mogą oni zdystansować się od problemów, wycofując się z aktywnego uczestnictwa w organizacji (*loyalty*) bądź zwalniając się (*exit*). Skonfrontowanie się z problemem i aktywny udział w przezwyciężeniu trudności (*voice*) to trzecia możliwość. Typowym działaniem jest wtedy zgłaszanie propozycji zaradczych, zgłaszanie nieprawidłowości przełożonym (*whistleblowing* wewnętrzny) lub w ostateczności zwracanie się do instytucji odwoławczych mogących wpłynąć na pracodawcę w sposób formalny (*whistleblowing* zewnętrzny). W praktyce jednak takie przejawy aktywności w rozwiązywaniu organizacyjnych nieprawidłowości postrzegane bywają, szczególnie przez pracodawców, jako wysoce nielojalne [Uys, 2008]. Podczas gdy celem pracownika jest unaocznienie nieprawidłowości i poprawa funkcjonowania instytucji, ze strony kierownictwa widziane jest jako wyolbrzymianie spraw lub pieniactwo i niekiedy kończy się negatywnymi konsekwencjami dla „niepoprawnego

uczestnika” [Rehg i in., 2008]. Ostatni przykład zachowań kontraktowych związany jest z przejawianiem zachowań negatywnych wobec własnej organizacji (*neglect*).



Ryc. 11. Perspektywa „tradycyjna” i model EVLN w badaniu zachowań kontraktowych

Źródło: Zhao i in., 2007; Turnley i Feldman, 1999; Withey i Cooper, 1989.

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku kontraktu psychologicznego, koncepcje poczucia sprawiedliwości także zbudowane są na subiektywnym postrzeganiu wymian społecznych z organizacją [Blau, 1964] oraz nadrzędnej normie społecznej, która nimi kieruje – regule wzajemności [Gouldner, 1960]. Konstrukc teoretyczny, jakim jest sprawiedliwość organizacyjna, dzięki swojej wielowymiarowości ułatwia opis poszczególnych poziomów, na których owe wymiany mogą być dokonywane i oceniane w formule kontraktu psychologicznego. Przedmiotem wymian są zarówno pieniądze uzyskane za pracę, jak i oferowane przez innych członków organizacji wsparcie społeczno-emocjonalne. Niekorzystna nierównowaga któregoś z istotnych elementów kontraktu, w formie jego naruszenia lub złamania, będzie sygnalizowana stanem poczucia niesprawiedliwości wśród pracowników oraz spadkiem zaufania do pracodawcy [Guest, 2004], ponieważ to właśnie zaufanie jest podstawowym elementem powodującym podjęcie i utrzymanie relacji [Gouldner, 1960], także relacji zatrudnienia.

Pracownicy będą oceniać jakość kontraktu i podejmować na tej podstawie decyzje dotyczące udziału w organizacji. W zamian za dotrzymywanie zobowiązań i obietnic przez organizację pracownicy będą w stanie tolerować do pewnego stopnia m.in. brak pewności zatrudnienia i chwilowe niedogodności. Jednak w wyniku jednoznacznie negatywnej oceny kontraktu, pracownik będzie się czuł traktowany niesprawiedliwie i prawdopodobne jest, że podejmie działania w celu przywrócenia poczucia sprawiedliwości wzajemnych wymian z organizacją pracodawcy. Zdecydowanie osłabną zachowania obywatelskie, etosowe, a odczuwana niesprawiedliwość może być psychologicznie rekompensowana poprzez podjęcie zachowań kontrproduktywnych wobec negatywnie ocenianego pracodawcy.

Przywracanie poczucia sprawiedliwości

Pracownicy, uczestnicząc w jakiegokolwiek organizacji, będą wewnętrznie motywowani do takich zachowań, by utrzymać poczucie sprawiedliwości i, co za tym idzie, szacunek do siebie samych [Folger i Skarlicki, 2005]. Będą liczyć na osiągnięcie zakładanych, ustalonych w ramach kontraktu psychologicznego celów, dzięki sprawiedliwym zachowaniom przedstawicieli firmy. Motyw utrzymania poczucia sprawiedliwości będzie towarzyszył człowiekowi od momentu zablokowania realizacji własnych potrzeb przez innego uczestnika odstepującego od ważnej, naczelnej dla jakiejś społeczności normy lub odstąpienia od realizacji podstawowych zobowiązań. W wyniku odczuwanej straty pojawi się impuls do przywrócenia sprawiedliwości poprzez zastosowanie rozmaitych możliwych strategii. Z drugiej strony, również pozytywne odstępstwo od reguł sprawiedliwości w postaci przesadnego, niezasłużonego wynagrodzenia za udział w organizacji może wywołać poczucie winy i tendencję do świadczenia dodatkowego wkładu na rzecz organizacji [Adams, 1965].

Zależnie od rodzaju i wielkości odstępstw od realizowanego kontraktu psychologicznego, pracownicy mogą odczuwać niesprawiedliwość i dążyć do jej przywrócenia dzięki podjęciu zachowań kontrproduktywnych wobec organizacji. Jeśli zaś pracownik ocenia zyski wynikające z uczestniczenia w danej organizacji za takie, które daleko przekraczają jakość świadczonej pracy, może podjąć dodatkowe wysiłki wskazujące szczególne zaangażowanie w osiągnięcie sukcesu przez firmę pracodawcy. Wreszcie, specyficzne uwarunkowania indywidualne (wysoka świadomość moralna) lub też sposób organizacji pracy (szczegółowa kontrola pracy) mogą sprawić, iż pomimo odczuwanego odstepstwa od reguł sprawiedliwościowych ze strony pracodawcy, pracownik nie zastosuje żadnej aktywnej strategii radzenia sobie z poczuciem niesprawiedliwości, lecz odstąpi od udziału w organizacji i zdecyduje się opuścić firmę.

4.1. Zachowania kontrproduktywne

Życie zawodowe wymaga stawiania czoła sytuacjom i zdarzeniom, które w wyniku procesów spostrzegania i oceny zyskują pozytywne bądź negatywne zabarwienie emocjonalne. Niezależnie czy zdarzenie stanowić będzie dla pracownika bodziec awersyjny, czy też wzmocnienie pozytywne, emocje jakie ono wywołuje tworzyć będą intencję działania. Emocje negatywne ewokować będą tendencje do zachowań kontrproduktywnych, a emocje pozytywne powodować będą tendencję do zachowań uczestniczenia w organizacji [Miles i in., 2002].

Specjaliści zajmujący się procesami emocjonalno-motywacyjnymi od dawna starają się znaleźć te czynniki, które wywołują u ludzi zadowolenie lub niezadowolenie z pracy. Wiadomo, że zadowolenie będzie tym większe im: a) lepsze będą świadczenia, jakie otrzymuje pracownik dzięki pracy; b) korzystniejsze będą proporcje między wkładem pracy a otrzymywanymi z niej korzyściami; c) wykonywana praca bliższa jest sile, możliwościom, kwalifikacjom, doświadczeniom, zainteresowaniom i wartościom pracownika; d) efekty pracy pojawiać się będą w sposób planowy, niezakłócony i zgodny z zamierzeniami; e) atrakcyjniejsze są perspektywy, jakie stwarza praca; f) atrakcyjniejszy i godny zaufania jest styl funkcjonowania pracodawcy na rynku; g) większe jest poczucie kontroli nad sytuacją oraz większe są zasoby informacyjne związane ze stanowiskiem; h) lepszy jest komfort pracy [Reykowski za: Lis, 1982]. Nieczęsto jednak spotyka się organizacje zarządzane w sposób, który gwarantowałby doskonale dopasowanie pracy i człowieka oraz spełnienie wszystkich wyżej wymienionych warunków.

Gdy praca kłóci się z oczekiwaniami pracownika powoduje napięcie i niezadowolenie, które niestety bywa rozładowywane w sposób nieefektywny i szkodliwy dla pracodawcy. Niektórzy pracownicy, zamiast regularnie dostarczać swemu pracodawcy możliwie najlepszych wyników pracy, będą zaangażowani wyłącznie w realizację własnych celów i potrzeb nie w zgodzie z firmą, ale cynicznie wykorzystując słabości przeciw niej samej. Zamiast pracować będą „zarabiać”. Zamiast budować autorytet zawodowy będą starali się przypodobać przełożonemu, przypisując sobie autorstwo cudzych pomysłów, skutecznie psując atmosferę współpracy. Zamiast przygotowywać dokumentację lub obsługiwać klientów będą spędzać czas przeglądając internetowe portale. W wielu firmach, poza pracownikami zaangażowanymi w pracę i organizacyjne życie, zawsze są i tacy, którzy „jadą na gapę” przez organizacyjne struktury, systemy i codzienne operacje. Zaś słabo przygotowani menedżerowie, niepotrafiący sobie radzić z codziennymi wyzwaniem, mogą ignorować ważne problemy lub nadużywać władzę i siłowo rozwiązywać wszelkie spory poprzez agresję.

Informacje o zachowaniach pracowników, którzy szkodzą własnym firmom, nie należą do danych, które łatwo pozyskać. Równie niechętnie przyznają się do nich pracownicy, jak i oszukiwani menedżerowie. Same instytucje również nie ujawniają takich danych. Często same nie wiedzą, że są celem ataku albo obawiają się o swój publiczny wizerunek. Pomimo licznych doniesień o charakterze anegdotycznym, nadal brakuje badań nad częstością występowania i głównymi przyczynami takich reakcji w warunkach polskich. Zdecydowanie większej ilości danych na temat kontrproduktywności, działań destrukcyjnych i dysfunkcyjnych, zachowań dewiacyjnych i antyspołecznych dostarcza zachodnia literatura.

Raporty dotyczące etyki pracy w Stanach Zjednoczonych [*SHRM Ethics Report* za: Parks i Mount, 2005] są w stanie uzmysłowić zakres omawianego zjawiska: 27% ankietowanych pracowników twierdzi, że spotkało się w pracy, co najmniej z jedną próbą kradzieży na szkodę pracodawcy; 36% zauważyło celowe przekłamywanie lub fałszowanie danych w raportach przedkładanych kierownictwu, a 45% było świadkiem okłamywania przełożonych. W USA roczne straty firm doświadczających zachowań kontrproduktywnych w szeregach pracowników szacowane są w przedziale od 15 do 25 miliardów dolarów, a około 30% kończących swoją działalność firm bankrutuje z powodu nieumiejętności radzenia sobie z kradzieżami wśród własnych pracowników [Parks i Mount, 2005]. Szkodliwych dla pracodawcy aktywności o różnej sile i zasięgu podejmuje się od 33 do 75% wszystkich zatrudnionych osób [Bennett i Robinson, 2000]. W amerykańskiej gospodarce średnie niedobory w stanach magazynowych firm szacowane są na 2-3% ogólnej masy towarów. Połowa tej kwoty przypisywana jest kradzieżom dokonywanym przez pracowników [Furnham i Taylor, 2004].

Europejskie dane wydają się zbieżne z doniesieniami amerykańskimi. Niemieckie czasopismo *Psychologie Heute* [za: Gestmann, 2001] opublikowało w 2000 roku następujące wyniki badań: 40% pracowników przebywa na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich, chociaż w rzeczywistości są zdrowi; 41% naciąga obliczenia kosztów służbowych na swoją korzyść; 60% zabiera z pracy przedmioty należące do pracodawcy; 76% obciąża rachunek telefoniczny pracodawcy prywatnymi rozmowami. W europejskich sieciach handlowych średnio 28% kradzieży dokonują sami pracownicy¹³. Jest to wynik o 20 punktów procentowych mniejszy od tego, jaki wykazały analogiczne badania w USA [Furnham i Taylor, 2004]. Pracownicy brytyjscy częściej dokonują drobnych kradzieży i częściej w większych firmach. W nich czują się mniej zagrożeni po-

¹³ Największy odsetek kradzieży dokonywanych przez klientów zanotowano w roku 2003 w Grecji (55%), a największy odsetek kradzieży dokonywanych przez pracowników uzyskała Wielka Brytania (36%).

niesieniem konsekwencji. W 19% małych firm (poniżej 15 pracowników) zgłaszano oszustwa pracowników, podczas gdy firmy o zatrudnieniu powyżej 36 osób częściej, bo w 48% przypadków, uskarżały się na tego typu nieetyczne zachowania [Furnham i Taylor, 2004].

Koszt przestępczości w europejskim sektorze handlu wyniósł w 2006 roku 33 miliardy €. Kradzieże sklepowe kosztowałyby każdego mieszkańca Unii Europejskiej ponad 71 € rocznie [Bamfield, 2006]. W perspektywie powyższych danych warto zauważyć, że o ile ilość kradzieży spada w krajach Europy Zachodniej, o tyle w Europie Środkowej, a szczególnie w Polsce obserwuje się tendencję wzrostową. Polskie prawo pracy wymaga także, aby pracodawca pokrył szkody, które (np. klientowi) wyrządził jego pracownik [Wolińska, 2009].

Tabela 13. Poziomy strat w stanach magazynowych firm handlowych na skutek kradzieży

Kraj	Zmiana procentowa rok 2005 do roku 2006
Czechy	+1.4
Węgry	+1.5
Słowacja	0.0
Polska	+2.3
Średnia dla Europy Środkowej	+2.3
Średnia dla Europy Zachodniej	-0.8

Źródło: Bamfield, 2006.

W innych doniesieniach [Hoehn, za: Gestmann, 2001], specjaliści zarządzania, poddawszy badaniom pracowników niemieckich koncernów wykazali, że z powodu postrzegania własnego kierownictwa jako nieefektywnego i niezainteresowanego losem zatrudnionych, ponad 25% pracowników nie angażuje się w swoją pracę i ogranicza się do wykonywania absolutnego minimum objętych formalną umową obowiązków. W Niemczech koszt szkodliwej działalności pracowników szacowany jest na ok. 18 miliardów € rocznie [Gestmann, 2001]. Mowa tu jedynie o kosztach, jakie bezpośrednio ponoszą przedsiębiorstwa dotknięte tym problemem. Jak pokazują wyniki raportów, szkodliwe zachowania pracowników w ramach organizacji mogą stanowić bardzo znaczące, lecz możliwe do uniknięcia obciążenie ekonomiczne.

Wszelkie zachowania naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności, a w efekcie szkodzące celom organizacji i/lub jej uczestnikom, noszą miano zachowań kontrproduktywnych [*CWB, counterproductive work behavior*; Fox i in., 2001]. Szkody w wyniku takich zachowań mogą być wyrządzone w równej mierze zatrudnionym w organizacji ludziom – pra-

cownikom lub przełożonym, jak i szerokiej grupie interesariuszy, do której należą także klienci, konsumenci, udziałowcy, akcjonariusze, dostawcy itd.

Główne rodzaje zachowań kontrproduktywnych, to: kradzieże, niszczenie mienia, nadużycia informacji, marnotrawienie czasu pracy i zasobów, zachowania ryzykowne i niebezpieczne, nieuzasadnione opuszczenia miejsca pracy, świadczenie pracy słabej jakości, nadużywanie alkoholu i substancji psychoaktywnych, agresywne wypowiedzi, agresywne zachowania [Sackett, 2002].

Drugą cechą, poza oczywistą sprzecznością interesów pracownika i organizacji, charakteryzującą ten zbiór zachowań jest założenie dotyczące ich celowości. Pracownik spośród rozmaitych, dostępnych form aktywności w ramach organizacji, dokonuje wyboru i podejmuje decyzje o podjęciu takich zachowań, które są ukierunkowane (*intended*) na wyrządzenie szkód lub też szkodzą na skutek działania celowego (*purposeful action*), nawet wtedy, gdy nie towarzyszyła im wyraźna intencja szkodzenia [Spector i Fox, 2005, s. 152].

Zachowania przypadkowe i niezamierzone nie mogą stanowić przykładów CWB. Jeśli zatem spotykamy się z sytuacją, gdy pracownik nie posiadał umiejętności pozwalających na sprawne wykonanie zleconego zadania i po zatrudnieniu osiąga przez to bardzo słabe wyniki, pomimo tego, że jego zachowanie wpływa na ogólny spadek wydajności, nie jest ono zaliczane do zachowań kontrproduktywnych. Nie jest to działanie wymierzone przeciw firmie ani nie ma ono na celu złego wykonania swojej pracy. Jeśli zaś ten sam pracownik obniża ogólną wydajność, ponieważ w czasie przeznaczonym na pracę woli przebywać w zakładowej palarni lub kantynie, to zachowanie takie może być zakwalifikowane jako CWB. Również uczestniczenie w różnego rodzaju wypadkach w miejscu pracy nie stanowi przykładu zachowań kontrproduktywnych, do chwili w której wypadki i przestoje nie są wynikiem działania sabotażysty albo nie wynikają z celowego naruszenia regulaminu lub przepisów BHP.

Kradzież jest także ciekawym przykładem CWB, gdzie z kolei możemy mieć do czynienia z intencjonalnym zachowaniem pracownika, lecz jego źródłem może być chęć posiadania jakiegoś przedmiotu, a nie zamiar zadania strat firmie. Taka „przypadkowa”, a raczej „towarzysząca” szkoda zadana organizacji jest jednak wynikiem wolnego wyboru pracownika, choć, jak uczą doświadczenia, wyborem wyjątkowo kreatywnie uzasadnianym i racjonalizowanym na rozmaite pokrętne sposoby. Granice innowacyjności i pomysłowości pracowników wydają się przebiegać dokładnie w miejscu, gdzie można by ich użyć do aktywnego wspomaganie rozwoju własnych organizacji.

Zależnie od perspektywy badawczej zachowania kontrproduktywne to m.in.: agresja i przemoc organizacyjna [Neuman i Baron, 1998, 2005], zachowania antyspołeczne [Giacalone i Greenberg, 1997], zachowania dysfunkcjonalne i wykroczenia przeciw organizacji [Hogan i Hogan, 1989], dewiacje orga-

nizacyjne [Robinson i Bennett, 1995], zachowania odwetowe [Skarlicki i Folger, 1997], zemsta na organizacji [Bies, Tripp i Kramer, 1997], sabotaż [Crino, 1994; Gestmann, 2001] oraz mobbing/bullying [Zapf i in., 1996; Einarsen i Skogstad, 1996]. Pomimo różnej terminologii, badacze skupiają się na zbliżonych problemach, czyli szkodliwych dla funkcjonowania organizacji reakcjach, powodujących w efekcie obniżenie organizacyjnej efektywności, niezależnie czy owa efektywność dotyczyć ma wydajności procesów, wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, czy też klimatu społecznego. Wielość ujęć tego problemu oraz panujące w literaturze bogactwo terminologiczne sprawia, że uzyskał on miano dzungli semantycznej [Neumann i Baron, 2005]. Najczęstsze spory badaczy tego typu zjawisk dotyczą niespójności lub braku precyzji konstruktów zaliczanych do CWB na kilku podstawowych wymiarach, a mianowicie:

a) Czy zachowania kontrproduktywne są z natury intencjonalne, wolicjonalne, celowe i są efektem wolnego wyboru dokonywanego przez pracownika? Czy istnieją również zachowania kontrproduktywne, gdzie pracownik nie działa z intencją szkodzenia lub intencja taka jest niemożliwa do określenia (przypisania)?

b) Czy zachowania kontrproduktywne podejmowane są z a w s z e w celu wyrządzenia krzywdy osobom lub szkód organizacji, czy dopuszcza się także inne motywy?

c) Czy można mówić, że agresywne zachowania kontrproduktywne podejmowane są wyłącznie w stosunku do ludzi – uczestników organizacji, czy również do bliżej niezdefiniowanych grup lub całej organizacji jako systemu społeczno-ekonomicznego?

d) Czy można mówić, że zachowanie jest kontrproduktywne, jeśli nie łamie w swej istocie żadnej istotnej normy organizacyjnej? Czy np. zachowanie jest kontrproduktywne, jeśli to sama patologiczna organizacja i jej właściciele lub przedstawiciele modelują, promują lub wręcz wymuszają tego typu szkodliwe zachowania?

e) Czy ofiara/cel kontrproduktywnych oddziaływań z a w s z e będzie motywowana do ich unikania? Czy może być nieświadoma tego, co się z nią dzieje i jakim wpływom podlega?

f) Czy zachowania kontrproduktywne są jednorazowe, czy kontrproduktywna jest wyłącznie długotrwała, szkodliwa aktywność uczestników organizacji?

g) Czy można określić wymiary, np. zakres, siłę lub natężenie szkodliwych zachowań, z których osiągnięciem stają się one kontrproduktywne?

Tabela 14. Definicje służące opisowi kontrproduktywnych zjawisk w środowisku pracy

Autor	Termin	Definicja
1	2	3
Neuman i Baron [1998, 2005] Spector [1975]	Agresja organizacyjna (<i>workplace aggression, organizational aggression</i>)	Wszelkie takie agresywne (a zatem intencjonalne) zachowania pewnej osoby lub grupy osób funkcjonujących w ramach organizacji, które są skierowane na inne osoby działające w tym miejscu pracy i mają na celu wyrządzenie im krzywdy lub szkody, a których odbiorcy będą starali się unikać (<i>target's motivation to avoid</i>).
Kinney i Johnson [1993] Neuman i Baron [2005]	Przemoc organizacyjna	Intencjonalne zachowania w ramach organizacji, mające na celu zadanie komuś krzywdy. Przedłużające się akty agresji lub też jednostkowe akty agresji: fizycznej, czynnej, bezpośredniej, o dużym nasileniu.
Gialcone i Greenberg [1997]	Zachowania antyspołeczne w organizacji	Zachowania, które w efekcie przynoszą szkodę, albo podejmowane są z intencją wyrządzenia szkód organizacji, jej pracownikom lub udziałowcom. Przeciwnie do zachowań prospołecznych, analogiczne do zachowań dewiacyjnych i dysfunkcyjnych.
Robinson i Bennett [1995, 1997, 2000]	Dewiacje pracownicze lub dewiacje organizacyjne (<i>deviant workplace behaviors, employee deviance</i>)	Dobrowolnie podejmowane przez pracowników zachowania, które łamią istotne normy organizacyjne, narażając dobrostan (<i>well-being</i>) organizacji i/lub jej uczestników. Normy mogą dotyczyć ilości/jakości wykonania lub zachowań wymaganych przez kulturę organizacyjną. Ich złamanie jest wykroczeniem poza kolektywną normę poprawy sprawności organizacyjnej.
Vardi i Wiener [1996] Price i Spratlen [1995] Ackroyd i Thompson [1999]	Zaburzenia zachowań organizacyjnych (<i>organizational misbehavior, workplace mistreatment</i>)	Intencjonalne działania uczestników organizacji, które naruszają podstawowe normy organizacyjne i/lub społeczne. Zaburzenie typu S, to instrumentalne działania w celu osiągnięcia korzyści własnych (kradzież). Zaburzenie typu O, to działania na korzyść organizacji (oszukiwanie w prospekcie emisyjnym, aby sztucznie zawyżyć cenę akcji). Zaburzenie typu D, to działania mające zaszkodzić komuś lub przynieść stratę organizacji (sabotaż, powstrzymywanie się od pracy). Typy zaburzeń: intrapersonalne (alkoholizm), interpersonalne (lobbing), wydajnościowe (sabotaż), własnościowe (kradzież), polityczne (dyskryminacja).
Hogan i Hogan [1989] Gough [1960]	Wykroczenia przeciw organizacji (<i>organizational delinquency</i>)	Syndrom negowania odgórnie narzucanych przez organizację zasad, konwenansów i norm społecznych oraz przyjmowanie postawy wrogości wobec władzy. Może być powodowany zarówno czynnikami indywidualnymi osób (poszukiwanie wrażeń, impulsywność, alienacja, anomia), jak i czynnikami organizacyjnymi (złe warunki, niesprawiedliwość przełożonych).

cd. tabeli 14

1	2	3
Griffin, O'Leary-Kelly i Collins [1998]	Zachowania dysfunkcyjne w środowisku pracy	Zbiór nieagresywnych i agresywnych zachowań członków organizacji, które w efekcie szkodzą organizacji. Przepięstwa w organizacji, nadużywanie alkoholu, odwet na organizacji, sabotaż, częste absencje, prowokacyjna autopromocja, kradzieże, agresja organizacyjna itd.
Crino [1994] Gestmann [2001]	Sabotaż organizacyjny	Zachowanie zmierzające do uszkodzenia, wstrzymania lub niewłaściwego wykorzystania operacji przedsiębiorstwa do celów własnych sabotażysty dokonywane przez tworzenie: nieprzychylniej propagandy, opóźnień produkcyjnych, szkód mienia, szkód w panujących w pracy stosunkach międzyludzkich, lub krzywd zadawanych pracownikom i klientom.
Keashly [1998]	Przemoc psychiczna (<i>emotional abuse</i>)	Nawracające, werbalne i pozawerbalne przejawy wrogości (z wykluczeniem przemocy fizycznej) polegające na krzywdzeniu, wyzywaniu, unikaniu kontaktu z kimś, utajnianiu potrzebnych informacji, kierowaniu agresywnych spojrzeń oraz niekontrolowanych wybuchach gniewu wobec kogoś.
Skarlicki i Folger [1997]	Zachowania odwetowe (<i>ORB, organizational retaliatory behavior</i>)	Agresywne zachowania przeciw organizacji, których podstawowym motywem jest chęć odwetu i zemsty. Nie dotyczy agresji interpersonalnej.
Bies i Tripp [1996, 2000, 2005]	Zemsta organizacyjna (<i>organizational revenge</i>)	Działania zmierzające do wyrządzenia szkody, krzywdy, dyskomfortu lub ukarania innego uczestnika relacji (osoby lub organizacji) podejmowane w reakcji na poczucie pokrzywdzenia (niesprawiedliwości) z jego strony i przypisania mu odpowiedzialności za wyrządzoną krzywdę. Agresywne zachowania poprzedzone są sytuacją postrzeżoną, jako prowokacja.
Duffy, Ganster i Pagon [2002]	Deterioracja więzi lub dywersja społeczna (<i>social undermining</i>)	Zachowania, które z pozoru mało groźne, z biegiem czasu uniemożliwiają stworzenie w miejscu pracy dobrego klimatu i pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wykreowanie u interesariuszy firmy pozytywnego wizerunku organizacji. Działania takie często przybierają niedotkliwą, lecz jawną formę, aby ich przyczyna i cel stał się jasny dla ofiary.
Andersson i Pearson [1999]	Odspołecznienie organizacyjne lub zachowania nieuprzejme (<i>workplace incivility</i>)	Zachowania pokazujące brak szacunku dla innych osób uczestniczących w organizacji oraz działania z naruszeniem norm dotyczących godności ludzkiej. Takie normy organizacyjne wywodzą się z wewnętrznych przepisów, reguł i procedur, podstawowych standardów moralnych oraz warunkowanych historycznie formalnych i pozaformalnych regulacji, dotyczących społeczności w jakiej się działa. Zachowania sprzeczne z takimi normami powodują rozstrój psychiczny ofiary lub ponoszenie przez nią dodatkowych kosztów psychicznych.

cd. tabeli 14

1	2	3
Hanisch i Hulin [1991] Harrison [2002] Gestmann [2001]	Wycofanie zaangażowania w pracę lub emigracja emocjonalna (<i>work withdrawal</i>)	Zachowania niezadowolonych jednostek, używane w celu uniknięcia pewnych nakazów roli organizacyjnej lub minimalizowania czasu poświęcanego na wykonanie pewnych zadań pracy przy jednoczesnym utrzymywaniu członkostwa organizacyjnego. Skłonność do ograniczania wkładu w pracę wymaganego od osoby o określonej roli zawodowej.
Björkqvist, Österman i Hjelt-Bäck [1994]	Nękanie (<i>work harassment</i>)	Powtarzająca się aktywność pracowników mająca na celu spowodowanie psychicznego (lecz czasem również fizycznego) cierpienia jednej lub kilku osób, które z jakiegoś względu nie są w stanie skutecznie się obronić.
Vartia [1993] Brodsky [1976]	Molestowanie (<i>harassment</i>)	Powtarzające się, upórzywe próby takiego zachowania się, aby udręczyć, złamać, spowodować frustrację innej osoby lub wymusić jej pożądaną reakcję. Takie traktowanie, które nieustannie prowokuje, wywołuje presję, powoduje poczucie lęku, zastrasza lub w inny sposób powoduje dyskomfort drugiej osoby.
Thylefors [1987]	Poszukiwanie kozła ofiarnego (<i>scapegoating</i>)	Sytuacje, gdy jedna osoba lub wąska grupa osób w pewnym okresie czasu podlega wielokrotnym, przykrym oddziaływaniom innej osoby, lub innych osób zazwyczaj w celu poniesienia nieuzasadnionej odpowiedzialności za błędy, nieprawidłowości lub pogarszający się klimat społeczny współdziałającej grupy.
Matthiesen, Rannes i Rökkum [1989]	Mobbing	Powtarzające się, trwałe, negatywne reakcje i zachowania jednej lub kilku osób skierowane na jedną lub więcej osób z własnej grupy roboczej.
Leymann [1990]	Terror psychologiczny (<i>psychological terror</i>)	Wroga i nieetyczna komunikacja, którą osoba lub kilka osób kieruje celowo i w sposób systematyczny głównie wobec jednej wybranej osoby.
Kile [1990]	Wyniszczające przywództwo (<i>health endangering leadership</i>)	Ciągłe, długotrwałe, upokarzające i dokuczliwe zachowania przejawiane przez przełożonego w sposób jawny lub ukryty wobec pracownika.
Wilson [1991]	Uraz pracowniczy (<i>workplace trauma</i>)	Dezintegracja „ja” pracownika wynikająca z zaistnienia lub postrzegania działań przełożonego, jako trwale i intencjonalnie szkodliwych i złośliwych.
Ashforth [1994]	Przywództwo destrukcyjne lub mała tyrania (<i>petty tyranny</i>)	Sytuacja, w której lider nadużywa władzy poprzez arbitralność, apodyktyczność, umniejszanie podwładnych, okazywanie braku zainteresowania, nadużywanie bezkompromisowego, twardego stylu rozwiązywania konfliktów, gaszenie inicjatywy własnej pracowników i używanie prywatnego, niezrozumiałego systemu wzmocnień.

cd. tabeli 14

1	2	3
Moberg, Ritter i Fischbein [2002] Tepper [2000]	Kierowanie przez przemoc lub nadużycia władzy (<i>abusive supervision</i>)	Dostrzegane przez podwładnych uporczywe, negatywne, wrogie lub agresywne zachowania przełożonego, z wykluczeniem ataków fizycznych.
Adams i Crawford [1992] Einarsen [2000]	Bullying w miejscu pracy (<i>workplace bullying</i>)	Uporczywy krytycyzm, personalne ataki i obelgi wyrażane publicznie lub bezpośrednio, których celem jest upokorzenie osoby i pozbawienie jej godności. Takie negatywne zachowania wobec uczestnika organizacji są powtarzalne i występują w dłuższym okresie. Występuje także dysproporcja sił (np. statusu, władzy) pomiędzy atakującym i atakowanym niepozwalająca ofierze na obronę.
Olweus [1999]	Bullying w oświacie	Nasilenie zachowań agresywnych, gdzie ataki się powtarzają i gdzie występuje charakterystyczna dysproporcja sił, powodująca u ofiary poczucie braku możliwości obrony.
Sullivan [2000]	Bullying	Świadome akty agresji i/lub manipulacji kierowane przez jedną lub wiele osób w odniesieniu do innej osoby lub grupy osób. Ataki wiążą się z nadużywaniem władzy lub siły fizycznej przez aspołeczne jednostki (tzw. <i>bullies</i>).
Hirigoyen [2003]	Molestowanie moralne	Wszelkie niewłaściwe postępowanie, które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną lub fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy.

Opracowanie na podstawie: Einarsen, 2000; Neumann i Baron, 2005 oraz Fox i Spector, 2005.

4.1.1. Zachowania kontrproduktywne jako odstępstwo od norm organizacyjnych

Zdaniem Robinson i Bennett [1995] pośród codziennych praktyk, standardowo wykonywanych zadań i operacji, realizowania postanowień podjętych decyzji i implementowania wydanych poleceń, pracownicy niekiedy przekraczają przyjęte normy. Odstępstwa pozytywne, polegające na przekraczaniu zakładanych norm wykonania, w zdrowej organizacji będą pożądanymi i nagradzane [*constructive deviance*; Warren, 2003]. Będą z jednej strony przyczyną wzrostu wydajności, a z drugiej symbolem zaangażowania pracowników. Są wtedy jednak domeną zachowań uczestnictwa organizacyjnego [*organizational citizenship behavior*; Organ, 1988], które wpływają na poprawę zarówno ekonomicznych, jak i społecznych warunków funkcjonowania instytucji.

Dewiacje pracownicze w rozumieniu kontrproduktywności natomiast, to dobrowolnie podejmowane przez pracowników zachowania, które łamią istot-

ne normy organizacyjne, narażając dobrostan organizacji i/lub jej uczestników. Istotne normy, które bywają ignorowane, naginane lub łamane przez destrukcyjnie działających pracowników, dotyczą: ilościowych i jakościowych parametrów wykonywanej pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy, zachowań społecznych i etosowych promowanych w danej kulturze organizacyjnej lub też nakazów związanych z pełnioną organizacyjnie rolą. Podstawowe oczekiwanie, jakie mają uczestnicy życia społecznego, to przede wszystkim to, że przedstawiciele organizacji wywiążą się ze swoich ról zawodowych: lekarz ma wszak leczyć, a nie szkodzić, a policjant dbać o przestrzeganie prawa, a nie kraść. Normy społeczne decydują o tym, jakie zachowanie będzie, a jakie nie będzie mieściło się w granicach akceptowalnych dla danej roli.

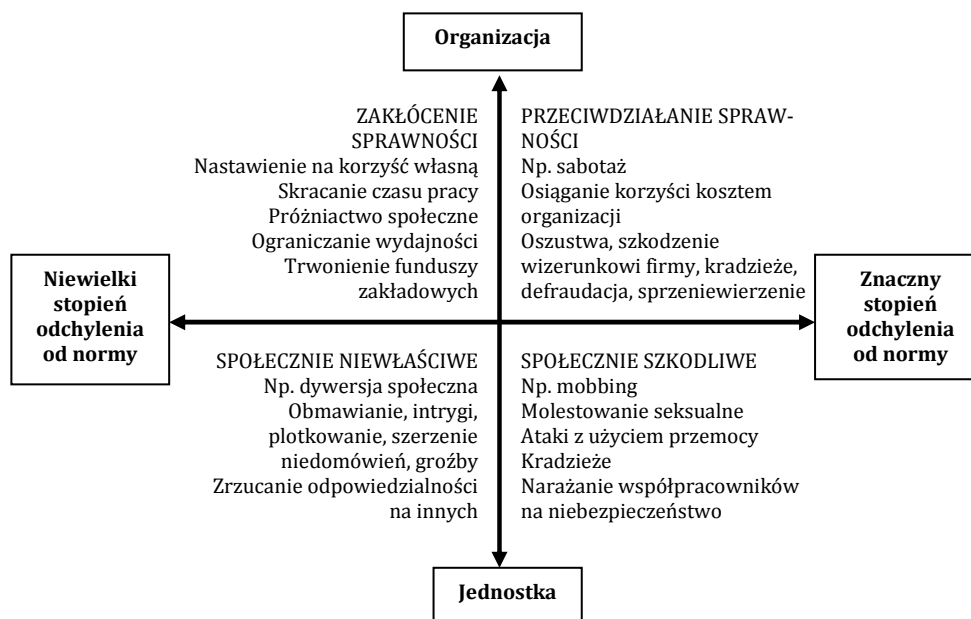
W ramach organizacji podstawowe normy zbudowane będą na oczekiwaniach, że pracownicy powinni wspierać realizację celów organizacji, dbać o produktywność oraz przyczyniać się do poprawy wyników pracy. Normy bardziej szczegółowe napływają ze strony kultury organizacyjnej, kształtowane są przez wpływowych przedstawicieli instytucji (najczęściej kadrę kierowniczą, zarząd i właścicieli) i przekazywane zatrudnionym w procesie socjalizacji. Współcześnie organizacje bardzo dbają o to, by proces socjalizacji rozpoczynał się możliwie najwcześniej. Promują się w mediach, wśród uczniów i studentów, organizują praktyki i staże oraz poprzedzają zatrudnienie szkoleniami adaptacyjnymi. Pracownik otwarcie, dzięki regulaminom i przepisom wewnętrznym lub w sposób niejawni w procesach społecznego uczenia się, otrzymuje ładunek informacji mający uświadomić mu, co w ramach instytucji będzie aprobowane, a co stanowić będzie o możliwości wykluczenia ze wspólnego przedsięwzięcia. To wszystko o czym firma poinformowała swoich pracowników jest następnie wdrażane za pomocą organizacyjnego systemu wzmocnień: informacji zwrotnych ze strony przełożonych i współpracowników, pochwał i nagan, systemu ocen okresowych, pakietów wynagrodzeń itp.

Podobnie jednak jak kultura firmy, normy również podlegają zmianom i ewoluują zależnie od tego, co w danej chwili będzie nagradzane i pielęgnowane przez przedstawicieli organizacji, a co będzie zarzewiem konfliktów i przyczyną kar. Niektóre organizacje mogą wręcz wspierać zachowania, które zwiększą chwilowe zyski, lecz przez każdego niezależnego obserwatora zostaną uznane za naganne. Ponieważ tego typu zachowania nie będą oceniane negatywnie wewnątrz firmy i będą wspierane kulturą organizacyjną, wymaga to odwołania się do zewnętrznego standardu zachowań funkcjonalnych. Bennett i in. [2005, s. 110] używają zwrotu „kolektywne normy poprawy sprawności” (*shared performance-enhancing norms*) jako wspólnego panorganizacyjnego standardu, według którego dewiacja może być oceniona w i spoza organizacji. Funkcjonalny charakter będą miały zachowania zwyczajowo wspierane przez większość firm danego typu (działających w danej kulturze lub w konkretnej branży) w celu poprawy efektywności, tj.: wkładanie dodatkowego wysiłku

w pracę, poprawa efektów pracy, zwiększanie wydajności, podejmowanie dodatkowych starań na rzecz organizacji, podczas gdy dysfunkcjonalność i negatywna dewiacja związana jest z zachowaniami ogólnie uznanymi za obniżające sprawność instytucji – kradzieże, podkradanie klientów, molestowanie pracowników itp.

Dewiacje organizacyjne mogą dotyczyć systemu, jakim jest organizacja, lub poszczególnych jej uczestników. Dobrą ilustracją tego typu kontrproduktywnych zachowań jest typologia uwzględniająca dwa wymiary zachowań dewiacyjnych w organizacji: cel oddziaływań (jednostka – organizacja) i stopień odchylenia od normy (niewielki – znaczny).

Dewiacje pracownicze będą stanowiły podzbiór zachowań kontrproduktywnych przez to, że obejmują wszystkie odstępstwa – dewiacje pracowników od odgórnych norm społecznych i organizacyjnych. Norm, które promowane są przez organizacje w celu osiągnięcia skuteczności podejmowanych działań gospodarczych, a które dotyczą nierozdzielnie zarówno sfery ekonomicznej, jak i sfery społecznej. Nie można wobec tego przyjąć za „normalną” takiej praktyki zarządu przedsiębiorstwa, która pozwala menedżerom na poniżanie, molestowanie i napastowanie pracowników w celu osiągnięcia „nadrzędnego celu”, jakim jest sukces ekonomiczny, ani analogicznie – firmy, gdzie pracownik realizuje osobiste cele kosztem firmy, która skazana zostaje na porażkę.



Ryc. 12. Typologia Robinson i Bennett

Opracowanie na podstawie: Robinson i Bennett, 1995 oraz Gestmann, 2001.

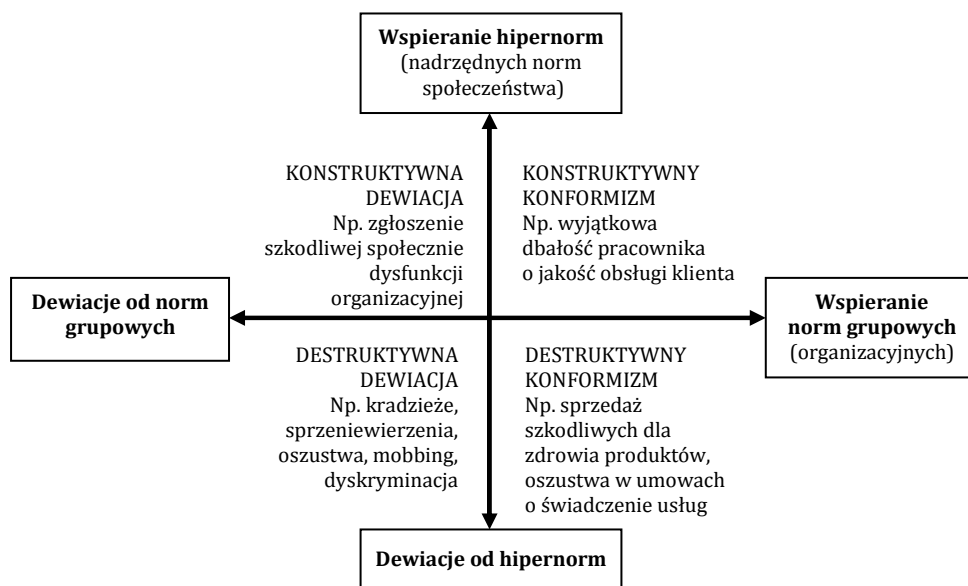
Typowymi objawami odstąpienia od ogólnie przyjętych norm zachowania w ramach organizacji są przykłady dywersji społecznej [*social undermining*; Duffy i in., 2002] oraz odspołecznienia organizacyjnego [*workplace incivility*; Andersson i Pearson, 1999]. Stoją one w sprzeczności z szeroko promowaną w świecie biznesu regułą wspierania obywatelskich postaw w organizacjach (*civility in organizations*), chociaż samo pojęcie wykracza obecnie daleko poza standardowe, słownikowe definicje. Poza zwyczajowymi dobrymi manierami i grzecznością przejawianą względem innych osób, zachowania obywatelskie zaczęły obejmować również szeroki zakres obyczajowości organizacyjnej rozciągający się od tworzenia należącego etosu pracy i przestrzegania etyki zawodowej, poprzez aktywny udział w firmowym życiu, aż po działanie w zgodzie z nakazami moralnymi [Pearson i in., 2005]. „Obywatelem organizacji” może stać się wobec tego wyłącznie osoba, która: traktuje innych z należą im godnością i uznaniem; działa tak, by respektować uczucia i przekonania innych; przejawia i promuje w swoim otoczeniu postawy zgodne z normami wzajemnego szacunku.

W przypadku odspołecznienia organizacyjnego mamy do czynienia z łamaniem wyżej wzmiankowanych zasad, określanym niekiedy na gruncie polskiego prawa jako nieobyčajny wybryk, a w prawie amerykańskim jako występki interpersonalny (*interpersonal mistreatment*). Bywają to z reguły zachowania odczuwane jako niedostatecznie usankcjonowane prawnie, niemniej jednak szkodliwe. Określane są często przez obserwatorów mianem: wstrętnych, wrednych, niewłaściwych, nieuczciwych, obrzydliwych, obrażających, odstręczających, niekulturalnych, nieostrożnych, niegrzecznych, nietaktownych, krzywdzących, ośmieszających lub przykrych, ale nie ujęte żadnym prawnym ani regulaminowym zapisem. Pearson, Andersson i Porath [2005, s. 179] definiują przejawy odspołecznienia organizacyjnego (dosł. nieuprzejmości w miejscu pracy) jako mało dotkliwe (niegrzeczne, niekulturalne) zachowania dewiacyjne podejmowane z trudnymi do określenia intencjami w ramach relacji interpersonalnej, a szkodzące ofiarom lub krzywdzące je w efekcie pogwałcenia przez sprawcę organizacyjnych norm wzajemnego szacunku.

Podobnie, jak to ma miejsce z definicją Bennett i współpracowników [2005], tak i w powyższej definicji autorzy odwołują się do nadrzędnych, panorganizacyjnych norm regulujących relacje społeczne w miejscu pracy. Wyjaśniają również jak definiować zachowania kontrproduktywne na tle konfliktu pomiędzy normami organizacyjnymi a normami społeczeństwa, w którym firma działa. W ten sposób autorzy starają się uzasadnić sprzeciw wobec powracającej tezy o produktywnej stronie niektórych odstępstw od szkodliwych norm narzucanych przez poszczególne organizacje.

Można zaakceptować pogląd, iż czasem „[...] wzory społeczne i wymagania normatywne mogą same pochodzić od patologicznych grup, a niekiedy całych systemów. W takich wypadkach dewiacja od negatywnych wzorców może być

wyrazem zdrowia psychicznego i społecznego” [Sęk, 2001, s. 39]. Jednak przy przyjęciu definicji norm organizacyjnych, jakie oferują Bennett i in. [2005] – „kolektywne normy poprawy sprawności” oraz ich podrzędności wobec naczelnych norm społecznych – hipernorm [Warren, 2003] trudno byłoby się zgodzić z twierdzeniem, że istnieje może jakakolwiek pozytywna strona złamania norm służących efektywności (jednocześnie ekonomicznej i społecznej) lub pogwałcenia zasad wzajemnego szacunku uczestników organizacji. Założenie o istnieniu pozytywnych stron dysfunkcyjnych dewiacji musiałyby tym samym zakładać, że globalne normy zachowań proorganizacyjnych wobec własnego pracodawcy i wzajemnego szacunku uczestników zostały już uprzednio złamane. Taka dewiacja od norm organizacyjnych staje się reakcją na inną, pierwotną negatywną dewiację firmy od norm społecznych i/lub standardów etycznych. Założenie o nadrzędności norm społeczeństwa wobec norm organizacyjnych [hipernormy; Warren, 2003] wspomaga utrzymanie klarowności konstruktywnej teoretycznych wykorzystywanych w opisie zachowań organizacyjnych. Umożliwia także radzenie sobie ze swoistymi teoretycznymi oksymoronami, typu „konstruktywne-kontrproduktywne zachowania organizacyjne” [Constructive CWB; Fox, 2005] lub stwierdzeniami, iż zgłaszanie organizacyjnych dysfunkcji i nieprawidłowości na zewnątrz patologicznej firmy może być uznane za działanie szkodliwe i dysfunkcyjne [Furnham i Taylor, 2004], pomimo że ma na celu właśnie zapobieżenie obserwowanym nieprawidłowościom.



Ryc. 13. Typologia reakcji pracowników wobec norm

Opracowanie na podstawie: Warren, 2003, s. 628.

W odróżnieniu od przypadków agresywnych ataków o znacznej sile, osobie odspołecznionej łatwo przychodzi uzasadnianie i usprawiedliwianie swoich uczynków. Ponieważ ofiara tego typu działań może być w znacznej mierze nieświadoma poczynań aktora, negatywne (w rzeczywistości pożądane przez niego) efekty może on złożyć na karb przypadku, złośliwego przypisywania mu złych intencji, antypatii do niego, zaistniałego nieporozumienia, zrzędzenia losu lub rzekomej nadwrażliwości ofiary i jej skłonności do przesady. Takie i podobne relacje łatwo opierają się obiektywnym sądom, a ich interpretacja w rzeczywistych, codziennych sytuacjach jest utrudniona.

Tabela 15. Rodzaje zachowań destrukcyjnych dostrzeganych wśród pracowników

Rodzaj pracownika	Zachowania
Wagarowicze, bumelanci, leserzy i próżniacy	Wykorzystują każdą lukę w systemie urlopów wypoczynkowych. Nadużywają chorobowych zwolnień z pracy. Czas pracy wykorzystują, załatwiając swoje prywatne sprawy lub sprawy znajomych.
Ociągający się, powolni i spóźnialscy	Niezaangażowani w pracę, wykonujący minimum obowiązków. Spóźniają się lub często wychodzą wcześniej.
Nieuprzejmi i nielojalni	Biorą zadania, lecz nigdy ich nie kończą. Nie można polegać na nich samych i jakości ich pracy. Krytykują i złośliwie obmawiają firmę i współpracowników.
Kłótlivi, swarliwi i złośliwi	Do większości spraw podchodzą opozycyjnie. Wchodzą w konflikty z innymi pracownikami. Nie przemawiają do nich fakty.
Wprowadzający nerwową atmosferę, podjudzający	Skupiają się na pobudzaniu negatywnych emocji. Pomijają znaczenie czynników sytuacyjnych. Rozdmuchują problemy, by pokazać się jako ktoś, kto może coś załatwić lub naprawić. Chętnie walczą o „godziwe warunki pracy”.
Niekompetentni, bez inicjatywy	Nie potrafią lub nie chcą pozyskiwać nowej wiedzy i umiejętności. Nie są skorzy do nauki.
Przewrażliwieni i podatni na zranienia, nieśmiali	Słabi psychicznie. Szczególnie czuli na krytykę. Trzeba uważać, by swoim zachowaniem nie spowodować reakcji ucieczkowej lub oskarżeń o agresywny atak.
Egocentryczni, zadufani w sobie	Uważają, że są lepsi niż ktokolwiek inny w otoczeniu. Mają nieadekwatnie zawyżoną samoocenę.

Opracowanie własne na podstawie: Kile, 1991; Einarsen i Skogstad, 2005.

Przypisywanie sobie cudzych zasług, rozpowszechnianie plotek na temat nielubianego współpracownika, niejawną lub tendencyjną krytyką wyników pracy, pozostawianie uszkodzonych urządzeń, aby ktoś inny był zmuszony dokonać naprawy, pomijanie jednego z kolegów przy powitaniu, zdarzają się w firmach stosunkowo często, jednakże ocena intencji aktora podobnych zachowań jest niemożliwa do natychmiastowej weryfikacji, nawet przez wprawno obserwatora. Negatywne efekty odspołecznienia, choć z pozoru mało groźne, z biegiem czasu uniemożliwiają stworzenie w miejscu pracy dobrego

klimatu i rozkwit pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wykreowanie u interesariuszy firmy pozytywnego wizerunku organizacji. Postępuje deterioracja więzi społecznych w miejscu pracy.

Pearson i in. [2005] podsumowują swoje badania nad postępującym odspołecznieniem, stwierdzając, iż w warunkach, w jakich zmuszone są działać współczesne organizacje, można się spodziewać coraz liczniejszych oznak dywersji społecznej. Innymi słowy, zachowania kontrproduktywne o dużym nasileniu, tj. sabotaże, wandalizm i kradzieże, będą ustępowały sukcesywnie miejsca mniej nasilonym, lecz bardziej wysublimowanym i liczniejszym przypadkom odspołecznienia. Przyczynami takiej transformacji może być choćby: osłabienie więzi społecznych w zakładach pracy, przejście do transakcyjnych i indywidualnych kontraktów psychologicznych, gdzie każdy pracownik troszczy się o siebie, przez zmiany demograficzne konieczność funkcjonowania w „stabilnie zmiennym” otoczeniu gospodarczym, niski poziom dojrzałości i kompetencji kierowniczych u menedżerów oraz konieczność ciągłego zwiększania efektywności procesów organizacyjnych (przyspieszanie i maksymalizowanie zamiast usprawniania i optymalizowania). Według przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych ogólnonarodowych badań kwestionariuszowych z 2002 roku [Pearson i Porath, za: Pearson i in., 2005] 10% pracowników jest zdania, że codziennie bywają świadkami aktów odspołecznienia, a 20% pracowników twierdzi, że sami stają się ofiarami różnych przejawów nieuprzejmości przynajmniej raz w tygodniu.

W specyficznych warunkach, gdy organizacja nie potrafi sobie poradzić z negatywnymi skutkami dywersji społecznej, na skutek procesów społecznego uczenia się takie negatywne zachowania mogą być uwerturą do ostrzejszych i bardziej dotkliwych reakcji. Kolejny, specyficzny podzbiór kontrproduktywnych zachowań, skutecznie psujących reputację firm, dotyczy przejawów agresji oraz aktów przemocy.

4.1.2. Agresja i przemoc w miejscu pracy

Odkąd w 1976 roku Carroll Brodski opublikował przełomową książkę pt. „Szykanowany pracownik” (*The harassed Worker*) agresji w środowisku pracy towarzyszy niesłabnące zainteresowanie naukowców i praktyków kierowania. Brodski, dzięki wywiadam prowadzonym z molestowanymi pracownikami oszacował, ilu zatrudnionych może dotyczyć problem wrogich oddziaływań przełożonych i współpracowników, na czym szykany polegają oraz jak negatywne są skutki takiego postępowania dla ofiar i samych firm, w których przemoc zachodzi. Autor ten dokonał także podstawowego rozróżnienia na tzw. subiektywne, czyli odczuwane przez ofiarę, oraz tzw. obiektywne szykanowanie, o którego istnieniu informują obserwatorzy. Niewątpliwym wzrost zaintereso-

sowania tą tematyką przypada na lata 90. XX wieku. W licznych jakościowych oraz ilościowych badaniach, teoretyczny konstrukt mobbingu zyskał potwierdzenie swojego istnienia, ale i niepodważalne dowody swojej znaczącej indywidualnej, organizacyjnej oraz społecznej szkodliwości [Einarsen i in., 2003].

Lecz nawet dziś, chcąc dociekać przyczyn i skutków organizacyjnej agresji, napotkać można ogrom zróżnicowanych podejść ograniczanych nader skromnym zapleczem metodologicznym oraz trudnościami z rzetelnym, powtarzalnym i intersubiektywnym badaniem tego typu zachowań. Analizy porównawcze utrudnia fakt, iż wiele osób badanych, najczęściej ofiar przemocy twierdzi, iż opisane w procedurze badawczej sytuacje lub poszczególne pozycje kwestionariuszy nie są dostosowane do specyfiki zdarzeń, które ich dotknęły lub są zbyt złożone i uwarunkowane sytuacyjnie [Nielsen, 2009]. Badani rzadko skłonni są powracać do dawnych urazów, twierdząc, że zbyt długo pozbywali się „starych demonów”, by teraz tak łatwo do nich powrócić [Macko, 2007].

Główne powody, dla których porównywanie zgromadzonych danych jest utrudnione, to: brak jednolitych definicji (w samych Stanach Zjednoczonych istnieje kilka równorzędnych definicji miejsca pracy), różne próby ujęcia przemocy (jedynie ataki fizyczne lub również przemoc moralna), praktycznie brak możliwości badania osób dopuszczających się przemocy, ograniczona ilość oficjalnych zgłoszeń przemocy, brak uwzględnienia w statystykach sytuacji nietypowych (np. wyjazdy firmowe, zdarzenia z udziałem klientów), brak zgody co do faktu wzrostu wskaźników przemocy w środowisku pracy (pewne są jedynie statystyki ofiar śmiertelnych, a te maleją), brak zgody co do ogólnego profilu agresora (większość osób o rozpoznanym „profilu agresora” w rzeczywistości nie popełnia wykroczeń) [Myers, 1996].

Pomimo tych trudności istnieje potrzeba określenia zasięgu zjawisk tego typu we współczesnych firmach. Powstały więc próby integracji pojęć związanych z przemocą organizacyjną.

Tabela 16. Średnia roczna statystyka sprawców przemocy w środowisku pracy w USA (1990–1994)

Agresor	Zabójstwa (%)	Napaści czynne (%)	Nękanie (%)
Współpracownik	6	23	49
Przełożony	0	7	39
Klient	4	44	15
Obcy	86	24	2
„Inny”	4	3	2

Źródło: Departament Pracy USA za: Myers, 1996, s. 33.

Richman i in. [2001] na podstawie danych zebranych dzięki pracy grup fokusowych, wprowadzili pojęcie nadużyć w środowisku pracy (*generalized work abuse, GWA*). Nadużycia takie opisali w pięciu wymiarach: agresja werbalna (krzyczenie, przeklinanie, wyzywanie), obraźliwe zachowania (publiczne poniżanie, uciszanie, agresywne gesty), izolacja/wykluczenie (pomijanie czyjeś wkładu pracy, wykluczanie z podejmowania istotnych działań zawodowych), groźenie/przekupywanie (nakłanianie do wykonania czynności niebezpiecznych lub karalnych) oraz agresja fizyczna (bicie, popychanie, przytrzymywanie).

W potocznej opinii obserwatorów organizacyjnego życia przemoc zaczyna się od konfliktu interpersonalnego. Jest to prawdą jedynie dla ograniczonej liczby przypadków, gdy źródło konfliktu jest ukryte. Na ogół kwestie problemowe pojawiają się, gdy strony jasno omawiają swoje stanowiska w relacji symetrycznej. Konflikt zatem, nawet jeśli dotyczy stale tych samych osób, sprzyja merytorycznym próbom rozwiązania problemu, jest jawną deklaracją potrzeby zmiany i nie może być automatycznie klasyfikowany jako agresja. W molestowaniu moralnym czy przemocy psychicznej chodzi raczej o skrywanie negatywnych postaw nie wobec problemu, przed którym się staje, lecz względem konkretnej osoby i blokowaniu korzystnych rozwiązań, koncentrując się na ostatecznym wyeliminowaniu oponenta. Bernstein i Rozen [2003, s. 46] tak postrzegają podobne sytuacje: „Każda opcja może okazać się prawidłowa, jeśli chcemy, by taka była. Problemy powstają wtedy, kiedy decyzji nie podejmuje się nigdy albo zmienia się ją, nie biorąc pod uwagę jasno wytyczonego celu działania. [...] Szukanie winnego prowadzi wtedy do paranoi i przyczynia się do destrukcyjnych działań, na przykład prób wyeliminowania rywala w walce o znaczące pozycje. Wzmaga to rywalizację wewnątrz przedsiębiorstwa, skutkiem czego staje się ono mniej odporne na rywalizację z zewnątrz. Przedsiębiorstwo cierpi, jeśli nie stanowi jedności.” Bernstein i Rozen dotykają tą wypowiedzią także innego problemu, jakim jest poszukiwane kozła ofiarnego [*scapegoating*; Thylefors, za: Einarsen i in., 2003] i bezzasadnego obarczania go winą za wszelkie zaistniałe problemy. Rodzaj myślenia magicznego sprawia, że działaniom mającym na celu wyeliminowanie takiej osoby z grupy lub organizacji towarzyszy wiara w to, że od tego momentu grupa będzie doświadczała wyłącznie sukcesów dzięki wzajemnemu zrozumieniu i wysokiej spójności jej członków. Tymczasem bardziej prawdopodobne staje się ujednoclenie stanowisk grożące syndromem myślenia grupowego.

Praca jednakże to środowisko, gdzie często spotyka się ludzi, którzy nie dzielą podobnego jak my zapatrywania na życie. Kwestia w tym, że nawet będąc w konflikcie, nie powinno się odbiegać od źródła problemu. Niekiedy jednak dzieje się inaczej. Skarżyńska [1981, s. 38] o podobnych sytuacjach pisze następująco: „Jeżeli właściwości danej osoby, odzwierciedlone w treści jej subiektywnej reprezentacji przez podmiot, są rozbieżne z cechami reprezentacji po-

znawczej człowieka „pożądanego” czy „idealnego” dla określonej sytuacji, podmiot spodziewa się utrudnień w realizacji swoich celów, w związku z tym unika kontaktów z takimi ludźmi bądź zachowuje się wobec nich negatywnie, wyrażając tym swoją dezaprobatę dla ich właściwości. Jeżeli podmiot musi kontynuować kontakty z taką osobą, może próbować zmienić ją tak, aby była bardziej przydatna w realizacji jego celów.” Jeśli zatem organizacja nie sankcjonuje zachowań negatywnych, takich jak bullying, mobbing lub molestowanie, mogą one posłużyć do nader skutecznego „nakłaniania” do własnych opinii i odmiennego aniżeli moralne i uczciwe postępowania. Agresja staje się z czasem podstawowym mechanizmem wywierania wpływu na ludzi.

Agresja interpersonalna w miejscu pracy, to napaść lub inne wysiłki czynione intencjonalnie przez osobę w celu zadania szkód lub skrzywdzenia ofiary, którą jest inna osoba pracująca z agresorem. O agresji organizacyjnej można zatem mówić wtedy, gdy pracownik-agresor wkłada pewien wysiłek w to, by wyrządzić krzywdę innej osobie z którą pracuje lub też w to, by wyrządzić szkodę organizacji, w której praca się odbywa [Neuman, 2000; Neuman i Baron, 2005]. Będą to celowe i zamierzone zachowania, których celem będzie zadanie krzywdy lub wyrządzenie szkody. Agresję należy tu odróżnić od przemocy, w której pojęciu zawiera się również czynna napaść fizyczna. Przemoc dotyczy z reguły aktów agresji o znacznym nasileniu (agresja fizyczna, czynna i bezpośrednia) lub też mniej nasilonych aktów agresji, lecz powtarzających się w dłuższym odcinku czasu.

Agresywne zachowania mogą przybrać formę bezpośredniego ataku na osobę lub pośrednich ingerencji w otoczenie ofiary. Mogą polegać na aktywnym podejmowaniu szkodliwych działań lub świadomym powstrzymaniu się od działań pomocnych i przyjęciu postawy bierności. Mogą być proaktywne, wypracowane, przemyślane i instrumentalne lub reaktywne, emocjonalne, dokonywane w afekcie lub z chęci wyrównania rachunków (odwet).

Typową reprezentacją długotrwałych relacji, na które składają się powtarzalne akty agresji jest przemoc psychiczna (*emotional abuse*), którą Keashly [1998] definiuje jako powtarzające się, werbalne i pozawerbalne przejawy wrogości, polegające na krzyczeniu, wyzywaniu, kierowaniu agresywnych spojrzeń, unikaniu kontaktu z kimś, utajnianiu potrzebnych informacji oraz niekontrolowanych wybuchach gniewu wobec kogoś. Ataki takie mają na celu wymuszenie uległości partnera relacji.

Jako przypadki przemocy psychicznej ujmować można zachowania kontrproduktywne, które spełniają następujące kryteria:

- a) przyjmują formę wrogich ataków werbalnych lub pozawerbalnych (gesturalnych i posturalnych, naruszania przestrzeni osobistej, związanych z kontaktem wzrokowym);
- b) nie polegają na atakach fizycznych i nie są związane z fizycznym kontaktem;

- c) są powtarzalne i przebiegają według podobnego, charakterystycznego dla osoby atakującej wzoru zachowań;
- d) są niepożądane przez osobę atakowaną;
- e) stanowią złamanie lub naruszenie standardów właściwego zachowania w relacjach międzyludzkich;
- f) są szkodliwe dla dobrostanu ofiary (np. dla zdrowia fizycznego i psychicznego, blokują możliwość i motywację rozwoju, powodują spadek zaufania do ludzi);
- g) mają na celu zaszkodzenie ofierze bądź ustanowienie nad nią relacji nadrzędności i kontroli;
- h) obejmują zachowania związane z nadużyciem przez atakującego władzy, statusu lub stanowiska.

Inaczej jednakże niż w przypadku agresji interpersonalnej, celem agresji organizacyjnej nie musi być inna osoba lub grupa, ale może być nim również firma: maszyny, urządzenia, operacje, standardy, procesy, systemy, plany itd. Zamiast osoby jako obiekt agresywnych reakcji pojawia się „zła firma”, „nie-ludzki system”, „bezduszna machina” lub też bezosobowi „oni”. Różnica pomiędzy atakami na osoby a agresją skierowaną na firmę dotyczy definicyjnej kwestii związanej z motywacją do unikania przez ofiarę tego typu oddziaływań agresora [*target's motivation to avoid*; Neumann i Baron, 2005]. W ramach zachowań organizacyjnych, których celem jest szkodzenie pewnemu systemowi społeczno-ekonomicznemu trudno mówić, że atakowana instytucja jest w stanie dostrzec i aktywnie uniknąć agresji lub też asertywnie zareagować na atak i bronić się. W praktyce organizacyjnej analiza zachowań agresywnych skupia się na oszacowaniu stopnia ich szkodliwości, gdzie miarą bywają najczęściej straty finansowe. Dalej usiłuje się znaleźć sposoby radzenia sobie z agresywnymi reakcjami pracowników, aby nie występowały w przyszłości. Jednocześnie ataki przypuszczane na pracowników szkodzą również samemu pracodawcy. Powodują spadek zaangażowania załogi, apatię, problemy zdrowotne, których rezultatem są zwolnienia, spadek zadowolenia z pracy, wzmożony stres pracy, mogą wreszcie być przyczyną opuszczenia organizacji lub podjęcia wobec niej reakcji odwetowej.

Naprawcze interwencje organizacyjne realizowane są na ogół według podejścia kazuistycznego i polegają na radzeniu sobie z łatwo dostrzegalnymi objawami zamiast inicjowaniu prób wdrożenia długofalowego programu prewencji. Zarządzanie takimi kryzysami w polskich organizacjach polega zdecydowanie częściej na „gaszeniu pożarów” i radzeniu sobie z nagłymi kryzysami, a nie na kreowaniu długookresowej polityki budowania kapitału społecznego firmy. Poza znalezieniem prostych, proceduralnych lub prawnych rozwiązań problemu agresji w firmach, głębsza jego analiza i zaoferowanie zintegrowanych rozwiązań walki z nim wymaga większego skupienia na prawdziwych

przyczynach, dla których pracownicy podejmują taką wrogą aktywność zamiast angażować się w pełne, świadome uczestnictwo organizacyjne.

W rozmaitych przejawach organizacyjnej agresji i przemocy, atakującym zawsze będzie pracownik. Odbiorcami i ofiarami agresji mogą być zarówno inni pracownicy, jak i bezosobowi „oni”, czyli organizacja. Kontrproduktywność agresji organizacyjnej polega na tym, że niezależnie od celu, na jaki skierowane są agresywne ataki, to zawsze organizacja pracodawcy ponosi koszty materialne, wizerunkowe oraz te najważniejsze, związane z umniejszaniem strategicznego kapitału społecznego firmy.

Tabela 17. Typologia agresji organizacyjnej Bussa

		Bezpośrednia (ofiara)	Pośrednia (otoczenie ofiary)
Fizyczna	Czynna (działanie)	Zabójstwo Gwałt Napaść fizyczna Obsceniczne lub obraźliwe gesty Przeszkadzanie w pracy	Kradzież Sabotaż Niszczenie własności lub zasobów Ukrywanie potrzebnych przedmiotów Podkradanie materiałów lub narzędzi
	Bierna (powstrzymanie się od działania)	Wykluczenie z życia społecznego Wychodzenie z pokoju, gdy ktoś wchodzi Celowe spowalnianie pracy Odmowa przydzielenia jakiegos zasobu (narzędzi, materiału) Uniemożliwienie wypowiedzi	Spóźnianie się na wyznaczone spotkania Spowalnianie pracy, by zaszkodzić opinii ofiary Powodowanie opóźnień w pracy innych osób, co ma zaszkodzić ofercie Uniemożliwianie ofercie korzystania z ochrony wynikającej np. z BHP
Werbalna	Czynna	Groźby Podnoszenie głosu, krzyki Molestowanie seksualne Obraźliwe uwagi, przykre komentarze Nieuzasadnione krytykanctwo Wyzwiska	Obwinianie za cudze błędy Obmawianie za plecami Rozsiewanie plotek i pomówień Krytykowanie ofiary u przełożonych Przypisywanie sobie zasług ofiary Spiskowanie przeciw ofercie
	Bierna	Odmawianie kontaktu Oddalanie prośb Nieoddzwanianie i nieudzielanie odpowiedzi na maile	Nieprzekazywanie informacji Powstrzymywanie się od odpierania niesłusznych zarzutów wobec ofiary Nieostrzeganie przed zagrożeniami

Źródło: Neumann i Baron, 2005.

Bezpośrednimi powodami aktów agresji bywają najczęściej: niesprawiedliwe traktowanie, frustracja, zbyt zróżnicowana zawartość pracy, stresory fizyczne (hałas, złe oświetlenie, wysokie temperatury), patologiczna kultura organizacyjna, konflikty interpersonalne i nieefektywne wzory ich rozwiązy-

wania oraz charakterystyki osobowościowe, tj. wzór zachowania A, specyficzne (wrogie) wzory atrybucyjne [Kennedy i in., 2004]. Często wynikają one z postaw względem konkretnych, nie lubianych i niepopularnych grup, czyli ze stereotypów i dyskryminacji: rasowej, religijnej, spowodowanej czymś kalectwem lub chorobą, orientacją seksualną, wiekiem, płcią czy zainteresowaniami politycznymi.

Wyjaśnianiu i poszukiwaniu przez pracowników uzasadnień własnych agresywnych ataków sprzyja również tendencja do korzystania ze specyficznie ukierunkowanych schematów poznawczych, zwana myśleniem uwarunkowanym [*conditional reasoning*, Burroughs i James, 2005]. Owo uwarunkowanie myślenia, czyli ocenianie każdorazowego aktu agresji jako konieczny i uzasadniony będzie tym większe, im większa będzie siła motywacji osoby oceniającej do podejmowania zachowań agresywnych. Inaczej mówiąc, osoby agresywne popełniać będą typowe błędy poznawcze, uciekać się do pokrętnych wyjaśnień, przekonań i ideologii, starając się odnaleźć usprawiedliwienia mogące wpłynąć na społeczne uzasadnienie zachowań kontrproduktywnych. Agresja i kontrproduktywność jawi się agresorowi jako uzasadniony skutek postępowania drugiej strony relacji. Dzięki myśleniu uwarunkowanemu, zachowania agresywne zyskują kształt w pełni racjonalnego, logicznego i uzasadnionego obiektywnymi przesłankami działania w rzeczywistości będąc efektem prywatnych, ukrytych teorii.

Wśród wielu zagranicznych publikacji na temat przemocy w środowisku pracy spotkać się można również z takimi zwrotami określającymi organizacyjną agresję, jak: a) *bullying*, czyli tyranizowania i gnębienia zachodzące w organizacjach; b) *mobbing*, czyli przemoc fizyczna i moralna w miejscu pracy; c) *harassment*, co tłumaczy się jako molestowanie lub nękanie; d) *extortion*, czyli wymuszanie (dóbr materialnych, zachowań seksualnych); e) *horizontal violence*, czyli przemoc pozioma (negatywne postawy wobec osób na tym samym poziomie w organizacji lub w ramach jednej grupy pracowniczej); f) *vertical violence*, czyli przemoc pionowa (negatywne postawy przełożonego wobec podwładnego); g) *abuse*, czyli wykorzystywanie emocjonalne, maltretowanie, znęcanie się; h) *humiliation*, czyli upokarzanie, poniżanie; oraz i) *whistleblowing retaliation*¹⁴, czyli agresywne represje (odwet) w stosunku do pracownika, który zdemaskował i nagłośnił skrywaną dotąd dysfunkcję lub patologię organizacji (kradzieże, nepotyzm, malwersacje, oszustwa, łapówkarstwo) ze strony osób uwikłanych w ten proceder.

¹⁴ Na skutek błędnego tłumaczenia, znaczenie słowa *whistleblowing* bywa dwuznaczne. Pierwotne znaczenie, wiąże się z reakcją sędziego na dostrzegane na boisku przewinienie i użycie gwizdka w celu zwrócenia uwagi grających. W tym sensie jest to cenna gotowość pracowników do zgłaszania dostrzeżonych w firmie nieprawidłowości. Drugie określenie, czyli wrogie oddziaływanie na osobę ujawniającą nieprawidłowości przez osoby uwikłane w ujawniony, szkodliwy społecznie proceder, ma znaczenie wtórne.

Mobbing, bullying, napaść fizyczna, nękanie, terror psychologiczny, molestowanie moralne, czy wreszcie przemoc psychiczna, to zwroty opisujące sytuację, gdzie agresywne ataki o różnym nasileniu kierowane są w sposób względnie trwały na uczestnika organizacji, który postrzegany jest jako słabszy i niezdolny do obrony. Owa „słabość” przypisywana atakowanemu pracownikowi może wynikać z krótszego stażu pracy, uboższych doświadczeń zawodowych, niższego stanowiska, przypisywanej słabości lub niedojrzałości psychicznej, koloru skóry, odmiennego poziomu lub dziedziny wykształcenia, statusu, odmienności niepopularnych przekonań itp.

Zwrot mobbing, wyjaśniany jest przez Leymanna [1990, 1996] jako terror psychologiczny charakteryzujący się wrogim i nieetycznym zachowaniem oraz komunikatami kierowanymi w sposób systematyczny przez jednostkę lub grupę wobec innej jednostki, która zepchnięta zostaje do roli bezbronnej i dyskredytowanego wyrzutka działającego poza marginesem akceptacji zespołu. Nazwa zjawiska wywodzi się od angielskiego słowa *mob*, co oznacza: pospólstwo, motłoch, tłum, a jako czasownik: oblegać, gromadzić się, rzucać się na kogoś lub na coś. Głównym kryterium uznania zjawiska przemocy za mobbing jest czas jego trwania. Leymann określił ten czas na pół roku lub dłużej, z częstotliwością przynajmniej raz w tygodniu. Chodzi w tym przypadku o próbę zobiektywizowania terminu i ułatwienie diagnozy oraz badań empirycznych zjawiska, nikt natarczywie nękanym nie powinien bowiem czekać pół roku na możliwość zgłoszenia procederu.

Jednocześnie mobbing, to pierwszy w Polsce (a drugi po molestowaniu seksualnym także prawnie sankcjonowanym w krajach zachodnich) zwrot opisujący przemoc w środowisku zawodowym, który ujęty został w kodeksie pracy. Od stycznia 2004 roku w Dziale IV regulującym wzajemne obowiązki pracodawcy i pracownika, art. 94 pkt 3 zobowiązuje pracodawcę do przeciwdziałania mobbingowi. W § 2 ustawodawca definiuje mobbing jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciw pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników”. Pomimo iż kolejny § 3 daje molestowanemu pracownikowi możliwość ubiegania się o zadośćuczynienie pieniężne za doznaną krzywdę, rzadko jest on w stanie udowodnić jakiegokolwiek niedopatrzienia pracodawcy, głównie z powodu trudności w pozyskaniu świadków [Macko, 2007].

Bullying (napastowanie, nękanie) definiuje się jako trwałe, natarczywe, wrogie, obraźliwe zachowanie lub wykroczenie, za które grożą małe i niesprawiedliwe sankcje karne i które powodują zdenerwowanie, poczucie zagrożenia lub upokorzenie adresata owych zachowań oraz wszelkie inne zachowania zagrażające poczuciu własnej wartości lub powodujące stres. Nazwa pochodzi od angielskiego słowa *bully*, używanego potocznie do opisu szczególnego typu

osób stosujących przemoc fizyczną wobec słabszych. Ponieważ słowo bullying w swym anglojęzycznym oryginale zaczerpnięte z psychologii edukacji [Olweus, 1978] najczęściej dotyczy urwisów i łobuzów w szkołach (*schoolyard bullies*), dobrą etykietą takiej osoby w języku polskim mógłby być w gwarze uczniowskiej choćby wyraz „mięśniak”, a poza szkołą: „bandzior”, „oprych” lub „zbir”.

Tabela 18. Mechanizmy usprawiedliwiania agresji

Mechanizm	Zasada działania
Błąd atrybucji wrogości	Tendencja do dostrzegania i przypisywania wrogich intencji neutralnym zachowaniom innych osób. Nawet przyjacielskie zachowania odczytywane są jako mające ukryty cel wyrządzenia szkody. Np. pomocna sugestia przełożonego zostaje zinterpretowana przez podwładnego jako próba publicznego ośmieszenia i wykazania niekompetencji.
Błąd retrybucji	Tendencja do przedkładania priorytetu retrybucji lub odwetu nad faktyczne rozwiązanie konfliktu i pojednanie zwaśnionych stron relacji. Objawia się to w ukrytym założeniu, że agresja gwarantuje natychmiastowe zadośćuczynienie za doznaną krzywdę oraz przywrócenie szacunku ze strony oponenta. Osoba zdecydowanie woli się zemścić niż wybaczyć i nadal kooperować, nawet kosztem dalszych strat i całkowitego zniszczenia wzajemnych relacji. Typowe racjonalizacje w reakcji na zranioną dumę, utratę autorytetu i zagrożenie poczucia własnej wartości.
Błąd fałszywej winy	Tendencja do obwiniania oponenta, tak by w oczach agresora „zasługiwał” na atak. Przypisuje mu się liczne przywary mające poznać uzasadnić agresję, np. skorumpowanie, nieszczerłość, złowrogie nastawienie do ludzi, niemoralność, nieetyczne zachowania, rozwiązłość, podstępność itd. Wszelkie pozytywne cechy ofiary są niedoceniane, ignorowane i pomijane.
Błąd wiktyimizacji	Tendencja do postrzegania siebie jako ofiary wykorzystywanej przez potężnego oponenta (instytucje rządowe, złowrogi system, wysoko postawionego przedsiębiorcę). Dzięki temu agresorowi łatwo stworzyć wyjaśnienia swojego postępowania jako reakcji na odczuwaną niesprawiedliwość, próbę przywrócenia właściwego porządku rzeczy lub walkę z wszechobecnym uciskiem.
Błąd kontrastu sił	Tendencja do ujmowania i uzasadniania ataków na zasadzie kontrastu pomiędzy mocą oponenta i własną słabością. Np. stawanie siebie i swej słabości w świetle oponenta silnego, asertywnego, potężnego, śmiałego wpływa na to, że sam agresor bywa postrzegany jako odważny, waleczny i gotowy do przewodzenia grupie. Z drugiej strony, kreowanie przez agresora wizerunku mocarza i opisywanie oponenta jako słabego, bezsilnego, submisywnego, konformistycznego, tchórzliwego uzasadnia użycie siły wobec kogoś, kto przywykł do takiego traktowania i nie jest zdolny do wyrażania własnej opinii. W oczach agresora ofiara sama chce, by ją agresywnie traktować.
Błąd rzekomej aprobaty społecznej	Tendencja do powoływania się na nietypowe i często antyspołeczne przekonania w interpretacjach aktualnych wydarzeń i tłumaczeniu relacji międzyludzkich. Pogardliwe, niedyplomatyczne, cyniczne, prześmiewcze komunikaty sprzyjające pseudologicznym uzasadnieniom agresywnych zachowań. Np. szowinistyczne wypowiedzi polityków o miejscu kobiety w życiu społecznym, którym to rzekomo w zgodzie z tradycją jest kuchnia.

Źródło: Burroughs i James, 2005, s. 132.

W USA i większości krajów europejskich, pod pojęciem mobbing rozumie się wszelkie formy psychicznego znęcania się, lecz jedynie w miejscu pracy, podczas gdy w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii zwrot ten, zamiennie z terminem bullying stosuje się również do przypadków przemocy występujących wśród rodzeństwa, w szkołach, internatach, zespołach sportowych lub w innych organizacjach o ustalonej hierarchii władzy (np. wojskowa fala). Zależnie od wpływów kulturowych, można się również spotkać z użyciem pojęcia bullying do określania ataków dokonywanych przez jednego agresora, podczas gdy słowo mobbing miałyby się odnosić do ataków dokonywanych przez grupę osób (np. współpracowników, innych uczniów).

Aby mówić, że mamy do czynienia z bullyingiem (mobbingiem) w miejscu pracy, zgodnie z współczesnymi definicjami musimy być przekonani, że a) nękanie, upokarzanie, izolowanie lub uniemożliwianie wykonania zleconych zadań zachodzi b) regularnie i powtarzalnie w odniesieniu do jakiegoś pracownika. W wyniku c) eskalującego procesu, konfrontowana osoba zostaje d) zdominowana i staje się celem systematycznych, negatywnych wpływów społecznych [Einarsen i in., 2003]. Konflikt nie będzie mógł być uznany za bullying, jeśli incydent jest odosobniony lub gdy jego uczestnicy występują z podobnie silnych pozycji.

Istnieje rozróżnienie na mobbing bezpośredni, gdzie ataki kierowane są wprost na osobę w postaci wyzwisk, obelg lub niechcianego kontaktu fizycznego oraz na oddziaływania pośrednie polegające np. na obmawianiu osoby, izolowaniu czy odmawianiu kontaktów.

Działania mobbingowe w organizacjach można podzielić na kilka nadrzędnych grup: a) działania skierowane na komunikację z pracownikiem (np. zakaz używania telefonu, intranetu; ograniczanie możliwości swobodnej wypowiedzi; sarkastyczne uwagi i żarty; agresja werbalna; tendencyjna krytyka rezultatów pracy; odmowa dostępu do przełożonych; ignorowanie wypowiedzi; komunikacja krzykiem); b) działania zmierzające do zniszczenia autorytetu lub zdrowia pracownika (szerzenie nieudomówień i plotek, groźby ataku fizycznego i intymidacja); publiczne upokarzanie i karanie; używanie pogardliwych epitetów; zlecenie prac naruszających godność osobistą; nieuzasadniona krytyka wyglądu, cech osobowościowych lub postaw pracownika; zachowania mające na celu kontrolowanie kogoś lub dominację nad kimś; wykazywanie rzekomej niekompetencji w obecności innych; intencjonalna ekspozycja na zagrożenia; niewłaściwy lub niechciany kontakt fizyczny (dotykание, ocieranie) i agresja fizyczna; c) działania dotyczące przydzielania zadań pracownikowi lub naruszające warunki pracy (przydzielanie upokarzających zadań; pomniejszanie czyjegoś znaczenia bądź wkładu przy wykonywaniu zadań; przydzielanie zadań niebezpiecznych lub nie odpowiadających kwalifikacjom; odbieranie przydzielonych zadań; pozostawianie pracownika poza grupą; przydzielanie zadań niezgodnych z przepisami wewnętrznymi, zasadami BHP lub kodeksu karnego;

nieprzekazywanie informacji niezbędnych do wykonania zadania; odbieranie dostępu do narzędzi pracy (telefonu, faksu, komputera itp.); wywieranie presji w celu rezygnacji z należnych przywilejów (dodatków za nadgodziny, urlopów itp.); uszkodzanie stanowiska pracy.

Problem poszukiwania źródeł mobbingu rodzi spory wśród badaczy. Zdaniem Leymana [1990, 1996], to organizacja, a głównie niewłaściwe warunki pracy i złe przywództwo mogą stanowić źródło konfliktów. Adams i Crawford [1992] przypisywali winę za ataki pewnej grupie ludzi o agresywnej osobowości (tzw. *bullies*). Na podstawie serii badań z pogranicza psychologii rozwojowej i społecznej Schuster [1996] przekonuje, że powodem są głównie źle zaprojektowane systemy społeczne i zachodzące w nich zjawiska społecznego wykluczenia (*social exclusion*). Badania Zapfa i Büchlera z 1998 roku pokazały, że nieznaczną liczbą ofiar wskazuje na pewne własne niedostatki kompetencji mogące sprzyjać agresywnym reakcjom w środowisku społecznym [za: Einarssen, 2000].

Powodów przemocy można dopatrywać się również w grupowej zasadzie równości [Oyster, 2002, s. 68]. Grupa pracownicza zwyczajowo dąży do nierealnej sytuacji, gdy wszyscy jej członkowie zajmują tę samą pozycję, czyli czerpią takie same zyski i mają taki sam wkład. Jednocześnie silne jednostki dążą do przejęcia władzy (lub posiadają jedynie władzę formalną – tzw. z mocy prawa) i zwiększenia zysków własnych. Tworzące się w ten sposób podgrupy skupiają się wokół liderów i rozpoczynają walkę o prymat nad innymi. Pracownikom sztucznie narzuca się jednakowość poprzez np. skoncentrowany wyłącznie na wynikach, dyrektywny lub autorytarny styl kierowania i zapomina, że są tacy, którzy chcą stać wyżej w organizacyjnej hierarchii. Do osiągnięcia wyższego statusu (awansu, podwyżki), przy braku dobrych wyników w pracy, jak na przykład wysoka sprzedaż, sukcesy we wdrażaniu nowego projektu czy wzrostu wskaźników produktywności, mógłby im posłużyć właśnie mobbing.

To w środowisku pracy spotyka się chociażby przypadki przetrzymywania lub ukrywania niezbędnych współpracownikowi narzędzi, dokumentów i raportów, podkradania klientów lub unikania pracy nad wspólnym (w efekcie cudzym) projektem. Istnieją również inne, daleko subtelniejsze przykłady próżniactwa społecznego. Często zdarza się nakłanianie do drobnych kradzieży lub uwzględniania w rozliczeniach sfabrykowanych faktur. Polecenia takie bywają wykonywane przez ofiary głównie w obawie przed ostracyzmem lub ze świadomością grożącego zwolnienia, w przypadku gdy mamy do czynienia z przemocą pionową (przełożony-podwładny). Niekiedy też zachowania typu bullying wydają się nie mieć innego zakotwiczenia niż czysta chęć upokorzenia ofiary i wydania czytelnego oświadczenia: „zobaczcie, co stanie się z wami, jeśli mi się sprzeciwiacie” [Björkqvist, 2001].

Pomimo dość szerokiego ujęcia tego problemu, w przypadkach przemocy wobec pracowników mamy do czynienia z celowym atakiem na fizyczny lub

psychologiczny dobrostan osoby. Istotą jest tu jej subiektywny odbiór agresywnych zachowań w kategoriach zagrożenia oraz świadomość, że zachowaniami takimi kieruje intencja zadania cierpienia lub zaszkodzenia. Złe intencje atakującego nie są dostępne dla obserwatorów, ale są wyraźnie czytelne i oczywiste dla odbiorców patologicznego wpływu.

W sferze zawodowej jako agresja ze strony przełożonych pojawia się ignorowanie potrzeb niepopularnego pracownika lub delegowanie na niego zadań znacząco przewyższających kwalifikacje i oczekiwanie złych wyników jako podstawy np. do zwolnienia lub odebrania pewnych przywilejów (premi, awansu). Ma to kolosalne znaczenie i ogromne efekty psychologiczne, szczególnie w takiej sytuacji na rynku pracy, gdzie dobra praca traktowana jest jako nagroda, a bezrobocie kojarzone bywa z brakiem kompetencji i nieumiejętnością radzenia sobie w życiu. Ekstremalne przypadki napaści wiążą się z dotkliwymi fizycznymi napaściami, groźbami i wymuszeniami.

Szereg badań wykonanych i wielokrotnie powtórzonych zarówno w Szwecji, Norwegii, Niemczech, jak i Wielkiej Brytanii (na próbach od 1989 do 7787 uczestników) pokazuje, iż w warunkach europejskich, ze ściśle określoną pod względem powtarzalności i trwałości ataków Leymannowską formą mobbingu boryka się średnio od 1,2 do 4% osób zatrudnionych [Zapf i Einarsen, 2005]. W każdym z wymienionych przypadków niespodziewanej przemocy mamy do czynienia z kontrproduktywnością. Przemoc, niezależnie czy nazwiemy ją mobbingiem, czy bullyingiem, wykracza każdorazowo poza uznane społecznie normy regulacji relacji interpersonalnych. Psychika ofiary staje się na tyle „rozstrojona” zarówno poznawczo, jak i emocjonalnie, że następuje znaczące pogorszenie możliwości realizacji zadań zawodowych i ograniczane jest jej członkostwo w organizacji. Gorzej wykonywana jest praca, dobre współdziałanie w grupie pracowniczej ustępuje miejsca nieufności, podejrzliwości i niechęci, wreszcie blokowane są możliwości i motywacja do rozwoju tak osobistego, jak i zawodowego.

Sytuacja inwazji na własny dobrostan oceniana jest przez ofiarę jako niesprawiedliwość interpersonalna, ponieważ kruszy czułą moralnie sferę godności ludzkiej. „Niesprawiedliwość wyrządzona przez drugiego człowieka nie kończy się w momencie zareagowania na nią przez osobę poszkodowaną; pojawiają się określone konsekwencje dla ludzi w niej pozostających, szczególnie tych, których niesprawiedliwość silnie dotknęła lub tych, którzy przez dłuższy czas znajdowali się w kręgu jej oddziaływania” [Wosińska, 1989, s. 11]. Jest to szczególnie dotkliwe, gdy dane osoby będą się często widywać w przyszłości (wspólne biuro, hala, gniazdo produkcyjne) i ofiara nie ma sposobności wycofać się gdzieś, gdzie nie byłaby zagrożona, przynajmniej na okres nasilenia ataków. Otoczeniu molestowanego pracownika często wmawia się, że jest on „dziwny”, psychicznie i społecznie niedostosowany i stwarza „sztuczne proble-

my”. Działania takie są celowe, a ich celem jest szkodzenie opinii ofiary i jej zdyskredytowanie.

Agresorzy mają wyraźną przewagę nad ofiarą, ponieważ ta najczęściej nie potrafi rozpoznać patologicznych technik wpływu, co jest niezbędnym elementem skutecznej obrony. Agresor może również reprezentować organizacyjną władzę lub należeć do grupy decydentów. Wtedy możliwość reakcji nękanego pracownika staje się jeszcze bardziej ograniczona.

4.1.3. Zachowania kontrproduktywne przełożonych

Współcześni menedżerowie stają przed nieco innymi, bardziej złożonymi i wymagającymi szybszego reagowania wymaganiami niż te, jakie stawiano tej grupie jeszcze 10-15 lat temu [Drucker, 2000]. Dzisiejszy menedżer musi szybko reagować na zmiany i skutecznie adaptować się do nowych sytuacji, a jednocześnie zapewnić poczucie stabilności podwładnym oraz wewnętrzną integrację przedsiębiorstwa. Wydaje się to niezwykle trudne do pogodzenia. Specyfika pracy każdego menedżera jest nietypowa i wyjątkowa, ponieważ kultura danej organizacji i warunki, w jakich ona funkcjonuje są niepowtarzalne. Zmusza to kadrę zarządzającą zarówno do stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, poszerzania wiedzy, jak i ustawicznego rozwijania kompetencji społecznych i emocjonalnych. Podobnie jak nieznanostwo prawa nie może być usprawiedliwieniem dla jego łamania, tak i brak kompetencji menedżerskich nie może uzasadniać szkodzenia własnej firmie lub zatrudnionym w niej ludziom. Przywództwo może być efektywne, nieefektywne lub szkodliwe. Niestety, brak odpowiednich umiejętności kierowania zespołami, często poza tym, że jest nieefektywny, bywa również niezwykle szkodliwy.

Zapf i Einarsen [Zapf i Einarsen, 2005; Einarsen i in., 2003], dokonując przeglądu europejskich badań nad agresją w środowisku pracy stwierdzili, że w zależności od podejmowanego tematu (agresja organizacyjna, mobbing, bullying, przemoc psychiczna) w 50-70% przypadków sprawcą przemocy jest przełożony ofiary. Co więcej, sami menedżerowie również nierzadko dopuszczają się sabotażu, kradzieży i korupcji [Kellerman, Lipmann-Blumen, za: Einarsen i in., 2007].

Zależnie od rodzaju zachowań kontrproduktywnych, jakich dopuszczają się przełożeni, przywództwo destruktywne pojawia się w literaturze również jako: wyniszczające przywództwo [*nor. helsefarlige ledere*; Kile, 1990], uraz pracowniczy [*workplace trauma*; Wilson, 1991]; przywództwo wymuszeń (despotyczne) lub „mała tyrania” [*petty tyranny*; Ashforth, 1994], kierowanie przez przemoc [*abusive supervision*; Tepper, 2000], przywództwo wykołajone [*derailed leaders*; Schackleton, 1995], przywództwo psychopatyczne lub toksyczne [Lipman-Blumen, za: Einarsen i in., 2007].

Kierowanie przez przemoc następuje wtedy, gdy przełożony korzysta ze swej władzy w sposób opresyjny, nieprzewidywalny lub w sposób mściwy [Ashfort, 1994]. Odnosi się agresywnie i wrogo do swych współpracowników, co w efekcie powoduje u nich rozstrój zdrowia. Kile [1990] sugeruje, iż ten typ kierowania jest behawioralnym przejawem psychopatii¹⁵ przełożonego, której najjaskrawsze odmiany można łatwo zaobserwować wśród behawioralnych i werbalnych artefaktów organizacyjnej kultury. Typologia wyniszczającego przywództwa Kilego obejmuje: a) tyranię; b) manipulację; c) nieustające poszukiwanie błędów i przewinień; d) apodyktyczne i sztywne trzymanie straży nad formalnymi zasadami; e) kierowanie przez przekłamania i dezinformację; oraz skrajny oportunizm. Psychopatia w kierowaniu przejawiać się może poprzez następujące cechy i skłonności przełożonego: impulsywność, agresywność, skłonność do manipulacji, brak poczucia winy i wyrzutów sumienia, błędy w ocenach sytuacji społecznych, skłonność do neurotycznego kłamstwa, ignorowanie norm moralnych, egocentryzm i narcyzm, nieumiejętność słuchania, arogancja i brak empatii, krytykanctwo i etykietowanie nieakceptowanych zachowań podwładnych oraz zewnętrzne atrybucje odpowiedzialności.

Uogólniając, na destruktywne przywództwo składają się systematyczne i powtarzające się zachowania przełożonego, kierownika lub menedżera, które stoją w kolizji z ustalonymi, pełnoprawnymi interesami organizacji, a które polegają na sabotowaniu: celów, zadań i zasobów organizacji lub efektywności, motywacji, dobrostanu i zadowolenia z pracy własnych podwładnych [Einarsen i in., 2007]. Zwrot „pełnoprawne interesy organizacji” oznaczać będzie w tej sytuacji, iż drogi do realizacji tychże interesów są: spójne ze strategiami przedsiębiorstwa, rozsądne, logicznie poprawne, dozwolone prawnie i zwyczajowo, uzasadnione ekonomicznie, zgodne z funkcjonującymi lokalnie normami, zasadami i standardami. Autorzy przyjmują zatem, iż *ex definitio*, do ustalonych i pełnoprawnych interesów organizacji należeć będzie optymalne wykorzystanie zasobów finansowych, materialnych i ludzkich w kierunku osiągnięcia zakładanych celów. Obarczanie przez menedżerów prywatnymi wydatkami budżetów własnych działów, korzystanie z nieograniczonych funduszy reprezentacyjnych przy jednoczesnym odmawianiu godnego wynagrodzenia swoim pracownikom, korzystanie ze służbowych środków transportu, będąc urzędnikiem państwowym w prywatnej podróży, czy też działanie sprzeczne z ogólnymi zaleceniami właścicieli firmy (lub państwa w sytuacji urzędnika), wszystko to może być rozpatrywane jako zachowanie kontrproduktywne, na-

¹⁵ Psychopatia (DSM IV, ICD-10), inaczej socjopatia, zwyrodnienie moralne, osobowość antysocjalna. Zdaniem K. Pospiszyla [1985] „Psychopata zawsze przedkłada coś ponad więzi interpersonalne. Drugi człowiek jest mu potrzebny wyłącznie po to, by zaspokoił jego potrzeby lub spełnił określone oczekiwania”. Psychopatę cechuje nieumiejętność nawiązywania właściwych związków interpersonalnych, nieodpowiednia organizacja i wydajność pracy, tzw. deficyt lęku oraz skłonności do manipulowania ludźmi.

wet w sytuacji, gdy obecni, „lokalni” decydenci organizacji nie dostrzegają w takim postępowaniu nic niewłaściwego.

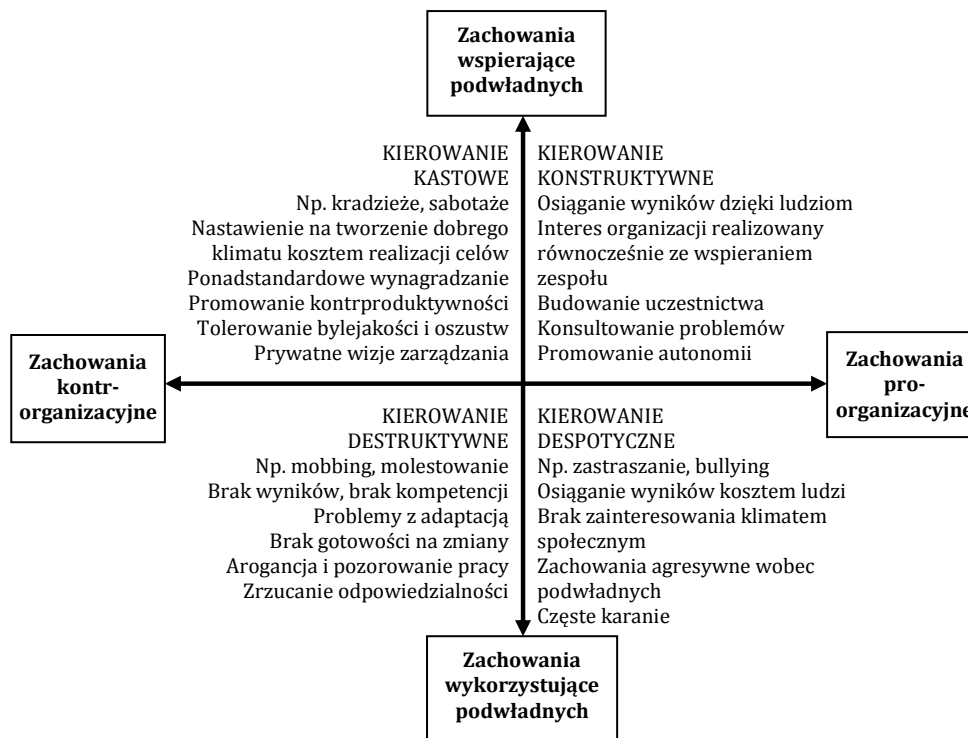
Przywództwo konstruktywne [Einarsen i in., 2007; Skogstad i Einarsen, 2002], skierowane jest w równej mierze na organizację, poprzez tworzenie warunków sprzyjających osiągnięciu efektywności ekonomicznej, jak i na podwładnych, poprzez tworzenie sprzyjającego klimatu społecznego. Przywódcy efektywni działają po to, by realizować pełnoprawne interesy organizacji, wspierać i usprawniać osiągnięcie przez organizację zakładanych celów biznesowych, realizować wyznaczoną w ramach organizacji funkcję, zapewniać wypełnianie zleczanych zadań, realizować zdefiniowane strategie oraz dbać o optymalne wykorzystanie firmowych zasobów. Jednocześnie muszą budować zaangażowanie pracowników i zachęcać ich do pełnego uczestnictwa w organizacji poprzez odpowiednie motywowanie, delegowanie uprawnień, komunikowanie się, organizowanie pracy, czy też zapewnienie partycypacji w firmowych procesach decyzyjnych.

W odróżnieniu od wymienionych, pożądanых stylów kierowania, istnieją także takie, w których nacisk nie jest kładziony równocześnie na ludzi i na wyniki, ale na realizowanie wyników kosztem ludzi – mowa wtedy o kierowaniu despotycznym lub tyrańskim, realizowaniu potrzeb społecznych zespołu kosztem organizacji – kierowanie wspierająco-nielojalne (klubowe, kastowe) oraz kierowanie wykolejone, w którym kierownictwo realizuje własne interesy lub podejmuje zachowania szkodzące zarówno pracownikom, jak i całemu systemowi organizacji.

Zachowania przełożonych, gdzie wyniki nie są osiągnięte dzięki ludziom, lecz kosztem ludzi, to tzw. mała tyrania [Ashfort, 1994]. W drodze do osiągnięcia zakładanych celów organizacji używane są wtedy takie metody, jak: zastraszenie, izolowanie nie lubianych pracowników, faworyzowanie lubianych pracowników, niezrozumiałe i nieuzasadnione systemy kar, natarczywe działania propagandowe, manipulacja, ukrywanie informacji, przekłamanie, upokarzanie, wymuszanie pożądanых zachowań pracowników. W celu skłonienia zespołu do uległości, menedżerowie nie używają własnych kompetencji, wiedzy i umiejętności, albowiem te najczęściej uległy dezaktualizacji, lecz preferują rozwiązania siłowe z użyciem agresywnych technik wpływu społecznego i manipulacji. Ashfort [1994] w swoim badaniu przywództwa destruktywnego wyróżnił sześć form negatywnych zachowań kierowników i menedżerów, które to czyny mają wpływ na dalszy rozwój patologii kontaktów pracowniczych. Są to: arbitralność i uznaniowość, wywyższanie się, umniejszanie podwładnych, siłowe (twarde, agresywne) sposoby rozwiązywania konfliktów, zniechęcanie do przejawiania własnej inicjatywy, bezpodstawne karanie.

Pomimo że niektórzy szefowie świadomie korzystają z dyrektywnego (autorytarnego, nakazowego) stylu kierowania, ich niskie umiejętności interpersonalne często sprawiają, iż ich zachowania mogą być odbierane właśnie jako

agresja lub wręcz mobbing. Stąd też zdarzają się przypadki, gdy kierownik bardzo ceniony ze względu na doskonałe efekty swojej pracy lub też świetne przygotowanie merytoryczne, jest jednocześnie nienawidzony przez podległy personel z uwagi na swój despotyzm i ograniczanie autonomii członków zespołu ostrym reżimem.



Ryc. 14. Model destruktywnych i konstruktywnych zachowań przywódczych¹⁶

Opracowane na podstawie Einarsen i in., 2007; Skogstad i Einarsen, 2002; Shackleton, 1995; Kile, 1990.

Przywództwo kastowe, to przykład takich zachowań menedżerów, w których kierują się oni w zbyt dużej mierze indywidualnymi potrzebami podwładnych i źle pojmowaną lojalnością wobec członków własnego zespołu. W takich przypadkach osobiste sympatie, uczestniczenie w kłótni lub uwikłanie w pozaorganizacyjne interesy współpracowników, negatywnie wpływają na jakość podejmowanych decyzji menedżerskich i stają się szkodliwe dla własnej firmy.

¹⁶ W oryginale Skogstad i Einarsen nazywają trzy kontrefektywne style kierowania: wspierająco-nielojalnym (ang. *supportive-disloyal*; norw. *tyvaktig*), wykołojonym i tyranicznym.

Kwitnie klimat wzajemnego wsparcia i zrozumienia, rozwijają się przyjaźnie i wzajemne zobowiązania. Łatwiej jednak znaleźć przykłady ukrywania groźnych błędów, grupowego myślenia, konfliktów międzygrupowych, braku zainteresowania firmą i ogólnego spadku zaangażowania w pracę. Często w tego typu relacjach grupowych istnieją niejawnie systemy wynagradzania, gdzie przełożony decyduje komu przysługuje dodatkowe wynagrodzenie i przymyka oko lub wręcz umożliwia dysfunkcyjne organizacyjne zachowania danej osoby w pewnym okresie [Furnham i Taylor, 2004]. Podkradanie materiałów lub produktów firmy, defraudacje, sabotowanie procesów wytwórczych, przymykanie oczu na oczywiste złamanie regulaminu pracy, przydzielanie zasobów niezgodnych z wewnętrznymi procedurami, ignorowanie bumelanctwa i lenistwa lub oczywistych błędów pracowników, to typowe przykłady działań przełożonych, którzy wspierają swoich ludzi do tego stopnia, iż staje się to przejawem nielojalności i jest ewidentnie sprzeczne z interesami organizacji. Takie postępowanie przełożonych można by nazwać motywowaniem kradzieży kontrolowanej. Cykl wzmocnień szkodliwych zachowań powstaje, gdy pracownicy popełniający wykroczenia nie doświadczają żadnych negatywnych reperkusji ze strony okradanej organizacji i przy braku poczucia winy angażują się w kolejne, często bardziej dotkliwe, nieetyczne i przynoszące straty aktywności [Greenberg i Scott, 1996].

Wreszcie przywództwo destruktywne [wykolejone; Shackleton, 1995; Einarsen i in., 2007] polega na trwałej niemożności dostarczenia wyników własnej firmie na skutek: nieumiejętności przystosowania się do wymagań stanowiska, braku gotowości do zmian, braku chęci do pozyskiwania nowych kompetencji oraz nieumiejętnego kierowania pracownikami. Menedżera wykolejonego charakteryzuje arogancja, nieumiejętność strategicznego myślenia, ukrywanie własnych błędów, usprawiedliwianie niepowodzeń, przyznawanie się do cudzych osiągnięć, brak zaufania, przesadna i nieskanalizowana ambicja, wykorzystywanie i zastraszanie ludzi. Jego zachowania szkodzą zarówno firmie, jak i zespołowi pracownicemu. Są to kierownicy niepotrafiący adaptować się do nowych sytuacji, przez co łatwiej im budować autorytet poprzez strach i działać z pozycji siły poprzez wymuszenia.

Vartia [1996] w badanej grupie klientów fińskiej służby zdrowia także odnalazł sześć rodzajów niewłaściwych zachowań przełożonych. Według niego, kierownictwo dopuszcza się najczęściej: a) rozgłaszania plotek na temat pracowników; b) społecznego izolowania niektórych pracowników; c) zlecania zbyt małej liczby lub zbyt prostych zadań; d) nieustającą i tendencyjną krytykę pracy i wyników; e) przemocy fizycznej lub gróźb; oraz f) insynuacji dotyczących zdrowia psychicznego pracownika.

Jako główne przyczyny wystąpienia tego typu zachowań kontrproduktywnych najczęściej wymienia się: niekompetencję kadry kierowniczej, chęć pozbycia się pracownika z organizacji, brak nadzoru właścicielskiego nad średnim

i wyższym personelem zarządzającym, nieefektywne strategie zarządzanie personelem, złą organizację pracy, błędne określenie wymagań, nieumiejętne wyznaczanie zadań, sprzeczka lub kłótnia (konflikt), nieosiągnięcie wcześniej zamierzonego celu (poszukiwanie kozła ofiarnego), niekorzystne rekomendacje od poprzedniego szefa (etykietowanie, efekt diabelski), zaprzepaszczenie jakiegoś ważnego terminu, obronę szefa przed oskarżeniem o niedostatek kompetencji, utrata celu nadrzędnego i działanie w obronie lokalnych interesów danej grupy.

Wszelkie zachowania przemocowe, zarówno ze strony współpracowników, jak i przełożonych stanowią w kulturze organizacji ten typ artefaktów behawioralnych i werbalnych, które stanowią *tabu*¹⁷. Niekiedy kultura organizacyjna sprawia, że: karygodne, tendencyjne, krzywdzące, kompromitujące, faszyzowskie, szowinistyczne, skrajnie niesprawiedliwe, dyletanckie, umniejszające lub ośmieszające wypowiedzi i zachowania menedżerów są usprawiedliwane, pomijane lub ignorowane. Taki „efekt ślepej plamki” polegający na obejmowaniu niewygodnych, trudnych do wytłumaczenia sytuacji i zdarzeń coraz rozleglejszą sferą *tabu* sprawia niestety, że przełożeni przestają dostrzegać je jako szkodliwe i nieobyczajne. W takich przypadkach granica pomiędzy tym, co karygodne a tym, co dopuszczalne w przypadku menedżerów wydaje się niebezpiecznie przemieszczać w stronę tego drugiego. Destruktywni kierownicy chętnie wykorzystują brak odgórnej kontroli. Używają przemocy wobec pracowników i wykorzystują własną firmę. Taka aktywność ze strony przełożonych jest jednym z utajonych przejawów kultury, zatem ich przyczyn poszukiwać należy głębiej w organizacyjnym życiu.

Długotrwałe stosowanie tzw. zarządzania przez popychanie stanowi zagrożenie dla jedności zespołu [Lis, 1982]. Polega na ograniczaniu oddziaływań na pracowników do zastraszania, grożenia, przymuszania, ciągłego ponaglania i karanie. Przynosi to jednak skutek odwrotny od zamierzonego z uwagi na uruchamiającą się reaktancję pracowników. Energia przestaje być ukierunkowywana na wykonanie zadań, a kierowana jest na obronę własnego stanowiska, omijanie i likwidowanie dezorganizujących, odgórnych nacisków.

¹⁷ Współdziałanie organizacyjnego *tabu* i agresywnego przywództwa opisuje w autobiografii doświadczony amerykański menedżer Lee Iacocca – wieloletni prezes koncernów Forda i Chryslera. „Ilekróć Henry (Ford, jr.) wchodził do sali narad, atmosfera gwałtownie się zmieniała. Miał władzę absolutną – decydował o życiu i śmierci każdego z nas. Mógł w każdej chwili powiedzieć – Ściąć mu głowę, wskazując na kogokolwiek – i nierzadko to czynił. Bez obiektywnego rozważania racji kolejny obiecujący facet szedł do piachu. [...] Pewnego razu Henry polecił mi wyrzucić z pracy jednego z kierowników: – Pozbądź się go, to pedał. – O czym ty mówisz, zapytałem, nie wierząc własnym uszom. – Przyjrzyj mu się. Nosi zbyt obcisłe spodnie. – Henry, powiedziałem spokojnie, co, u diabła, mają z tym wspólnego spodnie? – On jest homoseksualistą, powtórzył z naciskiem Henry, to zniewieściła szmata. Pozbądź się go!” [Iacocca, 1990, s. 122].

Sama przemoc pionowa – przemoc ze strony menedżerów, wynikać może ze skrywanych tendencji antyspołecznych i chęci zaszkodzenia komuś lub prób zbudowania poczucia władzy i sztucznej kontroli nad podległym personelem. Mówi się wtedy o tzw. molestowaniu perwersyjnym. Działania przemocowe, których celem jest zmuszenie pracownika do czegoś, np. przejścia na wcześniejszą emeryturę i omięcia procedur związanych z jego zwolnieniem, noszą miano molestowania strategicznego. Molestowanie instytucjonalne, to agresywne zasady zarządzania personelem wzmacniane w pewien sposób przez samą organizację. Jest to polityka personalna według której „wystające gwoździe należy dobić młotkiem” [Hirigoyen, 2003].

Jednym z najważniejszych pojęć składających się na ogólną efektywność organizacji i skuteczność zespołów pracowniczych jest komunikacja interpersonalna. Komunikujemy się poprzez język, wygląd, ruchy ciała, postawy i ekspresję emocji. To, czy porozumiewanie się jest skuteczne zależy od kilku podstawowych czynników: a) warunków fizycznych komunikatu (odległości między nadawcą i odbiorcą, siły emisji itd.); b) rodzaju komunikatu; c) konkretności, logiczności i stopnia złożoności komunikatu; d) jednoznaczności i pojemności informacyjnej komunikatu; e) stanu (np. emocjonalnego) nadawcy; oraz f) stanu odbiorcy (np. procesów poznawczych).

Komunikacja to jedno z najważniejszych pól bitewnych na których działają kontrproduktywni uczestnicy organizacji. Jako nadawca, przełożony lub współpracownik może tak manipulować informacją, aby ograniczać dostęp do niej innych osób lub tak, aby ją zniekształcić. Wystarczy drobne przekłamanie w godzinie ważnego działowego spotkania, a postrzeganie spóźnionego pracownika przez zespół zmieni się. Informacje mogą być również kodowane w taki sposób, aby ograniczyć dostęp do nich nie lubianemu koledze (np. język obcy, specjalistyczny żargon, neologizmy, makaronizmy, zamknięty kod grupowej komunikacji).

Również jako odbiorca, osoba działająca kontrproduktywnie ma szerokie możliwości zastosowania bardziej lub mniej świadomych filtrów i obarczać innych winą za złą komunikację. Najprostszym sposobem oddziaływania na „wroga” jest pomijanie go przy rozdziale informacji. Rzeczywiście, pozostawanie poza obiegiem informacji jest jednym z najczęściej wspominanych przez osoby molestowane objawem izolacji. Jest to również odbierane jako bardzo bolesne, ponieważ osobie wykluczonej odmawia się kontaktu i udzielenia informacji, co uniemożliwia adekwatną reakcję na to, co dzieje się z nią samą i wokół niej.

Ciekawej wiedzy na usprawiedliwienie CWB dostarczają badania niemieckie [Gestmann, 2001]. Zebrane dane wskazują, iż 66% aktów firmowego sabotażu można wyjaśnić niezadowoleniem z pracy wywołanym nieodpowiednim stylem kierowania lub zachowaniami przedstawicieli kadry kierowniczej. Zdaniem pracowników, sabotaż, to nic innego, jak jedynie odpowiedź niezado-

wolonego personelu na: brak kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej, brak efektywnej firmowej komunikacji, niesprawiedliwą koordynację i podział pracy oraz niepostrzeganie zakładu pracy jako całościowego systemu, lecz jako prywatny folwark. Jako najczęściej wymieniane uzasadnienia skrajnie szkodliwych reakcji, pracownicy wymieniają: blokowanie możliwości samorealizacji i rozwoju, doznanie krzywdy ze strony przełożonego oraz lekceważenie, niesprawiedliwość i prowokacje ze strony zarządzających.

Zanim aktywniejsi i bardziej świadomi spośród pracowników podejmą się sabotażu, kilkakrotnie zgłaszają pomysły usprawnień kierownictwu, które wydaje się pomijać ich udział w organizacyjnym życiu. Często ich pomysły nie są traktowane poważnie, a potrzeby są ignorowane. Zespół zyskuje świadomość zasady równania w dół, a wszelkie oddolne pomysły uznawane są za nierealne. Jak zauważa Laszczak [1999, s. 27] opisujący przyczyny patologii w organizacjach: „Cóż wart byłby człowiek, gdyby nie mógł wytworom swojej pracy nadać oznak własnej indywidualności”. Aktywność wynikająca z nierealizowanych potrzeb przybiera niekiedy formy sabotażu organizacyjnego lub agresji przemieszczanej w kierunku osób postrzeganych jako słabsze – kolegów w dziale lub grupie zadaniowej, nieporadnych przełożonych, wymagających klientów. Brak możliwości „spełniania się” w wykonywanej pracy pozbawia pracownika poczucia sensowności wykonywanych czynności, wzmaga poczucie rutyny, alienacji oraz chęć pokazania odczuwanej frustracji poprzez popadanie w kolejne konflikty. Jeśli problem zostanie dostrzeżony, a organizacja podejmie odpowiednie środki zaradcze, oczekiwania pracownika zostają spełnione. Brak rozwiązania i przepracowania konfliktu powoduje u osoby unikanie problemu, zmianę oczekiwań lub nasilenie działań ukierunkowanych na wywołanie zmiany. Organizacja może zareagować na obserwowane zachowania, dyscyplinując pracownika lub pośrednio facylitować jego destrukcyjne zachowania. Brak konstruktywnych reakcji przełożonych, alienacja, rutynizacja pracy i konflikty interpersonalne stanowią te mechanizmy, dzięki którym struktura instytucji prowadzi do przemocy i kontrproduktywności w środowisku pracy. System organizacyjnych zachęt i wzmocnień również pośredniczy w powstawaniu agresywnych zachowań [Tobin, 2001].

Björkqvist i współpracownicy [1994] wyjaśniają zachowania kontrproduktywne w organizacjach, używając zdroworozsądkowej zależności między kosztem i zyskiem płynącym z zachowań, wprowadzając „współczynnik efektryzko” (*effect/danger ratio*). Współczynnik jest heurystyczną metodą oceny konsekwencji płynących dla jednostki ze strony organizacji na skutek podjęcia zachowań agresywnych względem innego uczestnika lub firmy. Ludzie będą podejmować takie zachowania agresywne, aby były skuteczne w eliminowaniu przeszkód w osiąganiu partykularnych zysków, ale jednocześnie nie stanowiły zagrożenia dla własnej pozycji. Zgodnie z tymi przypuszczeniami, dużego marginesu akceptacji dla zachowań agresywnych można oczekiwać w dużych i hie-

rarchicznych instytucjach. Tam groźba publicznego potępienia za przemoc rozmywa się dzięki swoistemu filtrowi, jaki stanowią kolejne, liczne szczeble zarządzania i mechanizm rozproszenia odpowiedzialności [Einarsen i Skogstad, 1996; Björkqvist i in., 1994].

Załoga postrzega kadrę kierowniczą jako działającą egoistycznie i instrumentalnie, wyłącznie w celu zwiększenia zysków pracodawcy. Wzmacnia to poczucie wyobcowania, zmniejsza emocjonalną więź z przedsiębiorstwem i rozhamowuje indywidualną kontrolę zachowania. Gdy takie postrzeganie kierownictwa wzmacniane jest nieefektywną kulturą organizacji, konflikt jest naturalną konsekwencją. Do całej sumy wpływów dodać można również te wynikające z podwójnego związania, czyli sytuacji, gdy działania kierownictwa odbierane są przez załogę jako sprzeczne z wcześniejszymi założeniami (np. konieczność wykonania dwu sprzecznych poleceń, nagłe zmiany planów i strategii podyktowane wymaganiami rynkowymi).

Z przytoczonych faktów jawi się obraz dewiacji pracowniczych, których autorami jest źle zarządzany i źle motywowany personel działający nie na rzecz organizacji, lecz dla osiągnięcia osobistych celów lub po to, by sprzeciwić się niegodziwemu traktowaniu przez wysoko umocowanych przedstawicieli pracodawcy. Jeśli nawet skutki takich negatywnych działań znajdą odzwierciedlenie w spadku przychodów, łatwo menedżerom zrzucić to na karb żarłocznej konkurencji, spadku popytu lub innych wskaźników ekonomicznych. Traktowanie zachowań kontrproduktywnych, jako kolejnego *tabu* wydaje się odpowiadać zarówno pracownikom, jak i kadrze kierowniczej. Sabotażysta, skalkulowawszy ryzyko w postaci np. sankcji karnych lub materialnych, stara się pozostać nierozpoznanym. Zaś sami menedżerowie, naświetlając zaistniałą sytuację, wykazywaliby własną nieudolność i brak kompetencji w organizowaniu i kontrolowaniu czynników pracy. Brak reakcji dyrekcji, lub wręcz tuszowanie problemów, stanowią w tym przypadku najczęstsze reakcje. Rzadko zdarza się, by właściciel przedsiębiorstwa sam piastował stanowisko dyrektora. W związku z tym, przypadki działań przeciw własnemu pracodawcy wśród najwyższego kierownictwa również nie należą do rzadkości.

Menedżerowie, którzy świadomie dokonują gruntownej analizy warunków realizacji zleconej wewnątrzorganizacyjnie funkcji oraz mają pełne przekonanie o wysokich kompetencjach i dużej dojrzałości członków zespołu, o choczko korzystają z dobrodziejstw pasywnego, nieingerującego stylu *laissez-faire* [pozostawiania swobody; Bass, 1990], stylu delegującego [Hersey i Blanchard, 1982] lub tzw. stylu zubożonego [*impoverished management*; Blake i Mouton, 1985]. Dobrze zarządzany zespół zaufanych, sprawiedliwie traktowanych pracowników, współdziałający aktywnie nad rozwiązywaniem problemów operacyjnych sprawia, że przełożony może angażować minimum aktywności w wykonywanie codziennych zadań i sprawowanie ścisłej kontroli, a zdecydowanie więcej energii poświęcać na planowanie strategiczne, poszukiwanie szans roz-

woju oraz na tworzenie jeszcze lepszych, optymalnych warunków do pełnego uczestniczenia w organizacji.

Jeśli decyzjom zarządczym towarzyszy nikłe rozeznanie potrzeb zespołu oraz brak świadomości zachodzących procesów związanych z dynamiką grupową, organizacja może się stać obiektem wrogich reakcji własnych uczestników [Fodchuk, 2006; Skogstad i Einarsen, 2002].

4.1.4. Zachowania kontrproduktywne jako odwet na organizacji

Zachowania kontrproduktywne mogą się pojawiać również jako odpowiedź na doświadczaną w firmie lub instytucji krzywdę. Poczucie pokrzywdzenia może nastąpić ze strony samej instytucji, np. pod postacią odmowy wypłacenia trzynastki lub dodatkowego, należnego wynagrodzenia za przepracowane nadgodziny. Może również pochodzić ze strony zatrudnionych w niej osób – współpracowników lub przełożonych. Niezależnie czy nazwiemy tego typu zachowania zemstą organizacyjną, zachowaniami odwetowymi, czy sabotażem, wspólnym ich mianownikiem będzie motyw zemsty na tym, kto przez pokrzywdzonego został obarczony odpowiedzialnością [Bies i Tripp, 2005]. Nie zawsze, wobec powyższych stwierdzeń, dobry przykład zachowania odwetowego będzie stanowił mobbing, bullying, odspołecznienie, czy dewiację w tym rozumieniu, że odwet nie wynika z motywów współzawodnictwa, sadystycznych impulsów, niechęci do ludzi ani cech osobowościowych powiązanych bezpośrednio z neurotycznością, ekstrawersją, ugodowością czy agresywnością. Nie każdorazowo również zemsta stanowi odstępstwo od narzuconych norm organizacyjnych lub społecznych. Zawsze jednak stanowi reakcję pracownika na domniemane niekorzystne działanie ze strony organizacji.

Zależnie od rodzaju, rozmiaru wyrządzonej szkody oraz jej postrzeganej szkodliwości, zachowania odwetowe mogą przybierać stosunkowo mało dotkliwe formy. Skrzywdzony odmową urlopu pracownik pozostanie dłużej w domu na fikcyjnym zwolnieniu lekarskim, lub też zwolniona niesłusznie pracownica przedstawi swojego pracodawcę w wyjątkowo niekorzystnym świetle podczas spotkania ze znajomymi i ostrzeże przed zatrudnianiem się w tak słabych warunkach. Takie zachowania zdarzają się niezwykle często, ponieważ stanowią sposób wentylowania negatywnych emocji związanych z postrzeganiem organizacji pracodawcy jako strony dbającej wyłącznie o własne, ekonomiczne interesy. Wyniki prowadzonych przez Biesa i Trippa [2005] wnikliwych badań tego zjawiska wskazują, że zaledwie 10% osób zatrudnionych nie potrafiło wskazać w dotychczasowej karierze zawodowej negatywnej reakcji, motywem podjęcia której nie byłaby chęć zemsty na pracodawcy.

Zdarza się jednak i tak, że reakcje odwetowe dotyczą nie firmy, lecz wybranego pracownika. Z powodu częstych przypadków wydawania nieprzemysłanych poleceń i podejmowania nieuzasadnionych decyzji, obiektem odwetu bywają przełożeni. Ich polecenia bywają negowane, a oni sami stanowią niewyczerpane źródło niewybrednych żartów i uszczypliwych docinków. Duża spójność grup pracowniczych w połączeniu z wysoką reaktancją, mogą sprawić, że wystąpi zespołowe spowalnianie pracy, blokada komunikacyjna lub wejście w utajony konflikt, którego rezultatem ma być nie tyle zaszkodzenie firmie, ile odwołanie nie lubianego przełożonego.

Odwet i zemsta, mogą być więc wskazane, jako typowe motywy podejmowania kontrproduktywnych działań, których obiektami mogą być firmy, współpracownicy, kierownicy, urzędnicy i klienci. Zemsta w oczach pracownika jest sprowokowana przez drugą stronę wzajemnej relacji, a jej najistotniejszym elementem są negatywne emocje powstałe po chwilowym poczuciu bezsilności. Przyczynkiem do odwetu bywa frustracja odczuwana na skutek zablokowania możliwości realizacji jakiejś istotnej potrzeby lub celu, do którego zmierza pracownik. Inne przyczyny, to: nieuzasadnione nadużywanie przez kogoś pozycji, statusu lub władzy; złamanie istotnych wewnętrznych lub grupowych norm i uzgodnionych zasad postępowania; lub wreszcie niedotrzymanie powziętych zobowiązań i obietnic.

Dynamika owych emocji przebiega pod dyktando reguł społecznego spstrzegania, więc trudno tu mówić o obiektywizmie i wypełnianiu etycznych standardów w takim postępowaniu. Drugiej stronie relacji przypisuje się winę za zaistniałą niesprawiedliwość i inicjalne odstępienie od zasad. Każda ze stron uznaje jednocześnie, że sama stała się ofiarą szkodliwej relacji i musi bronić się przeciwko agresorowi. Sytuacje takie eskalują i przebiegają na zasadzie „wet za wet”. Odwet, w opinii sabotażysty jest w pełni racjonalny i sprawiedliwy moralnie w tym sensie, że jest zgodny z tzw. regułami sprawiedliwej wojny [Bies i Tripp, 2005]. Nazywany bywa również odwetem deontycznym, gdyż jest reakcją na odstępstwa partnera interakcji od społecznych norm, zgodnie z którymi zwyczajowo powinno się traktować ludzi [Folger i Skarlicki, 2005]. Najsilniejsze reakcje odwetowe dotyczą odstępstw organizacji lub jej reprezentantów od norm związanych z godnym traktowaniem ludzi, tj. molestowaniem, wykorzystywaniem i wykluczaniem ich ze środowiska, do uczestniczenia w którym mają niezbywalne, moralne prawo.

Zamysł „gniewu społecznego” Sandmana [1988] wydaje się zbieżny z koncepcją odwetu na organizacji. Czynniki związane z dobrowolnością negatywnego czynu, niewielką kontrolą nad sytuacją i niesprawiedliwością są w stanie zwielokrotnić poczucie zagrożenia u osoby dokonującej oceny niekorzystnej (zagrożającej) sytuacji. Jeśli negatywny czyn doświadczany przez osobę jest wynikiem wolnego wyboru sprawcy, nie ma się kontroli nad sytuacją i zachwiane zostało poczucie sprawiedliwości, w wysokim poziomie ocenianego

ryzyka należy dodatkowo uwzględnić czynnik „gniewu”. Wysokie poczucie zagrożenia i gniew prowadzi do wyboru takiej strategii zaradczej, która może być związana z przemocą lub odwetem.

Jednym z najłatwiej dostrzegalnych przykładów kontrproduktywnych zachowań będących odwetem pracowników na odczuwaną niesprawiedliwość ze strony firmy jest sabotaż.

Sabotaż w miejscu pracy, to obok pojęcia mobbingu najchętniej podejmowany w ostatnim czasie przez psychologów organizacji temat. Powód wydaje się zrozumiały: organizacje i całe społeczeństwa, w których te organizacje działają, coraz częściej dają wyraz braku zgody na ponoszenie kosztów związanych z niewłaściwym, patologicznym zarządzaniem. Mowa nie tylko o kosztach wyrażonych w pieniądzu, ale również, a może przede wszystkim o kosztach dla zdrowia osób zatrudnionych w patologicznym środowisku społecznym źle funkcjonujących organizacji. Koszt aktów sabotażu w samych Niemczech liczony jest na ok. 18 miliardów € rocznie [Gestmann, 2001], a w Stanach Zjednoczonych szacowany jest nawet na 200 miliardów dolarów [Bennett i Robinson, 2000; Wachowiak, 2004].

Zgodnie z definicją z 1916 roku, której autorką jest Elisabeth G. Flinn [za: Crino, 1994] sabotaż to przede wszystkim powstrzymanie się od produktywności – zmniejszenie produkcji, obniżenie jakości lub zła obsługa klientów. Jest to rodzaj przemocy niematerialnej będącej częścią procesu przemysłowego. Według współczesnych badaczy tego zjawiska, sabotaż to świadomy i umyślnie przeprowadzony akt, który w pierwszym rzędzie pełni funkcję wyrażenia własnego niezadowolenia, przeważnie z sytuacji związanej z pracą lub kontaktami z przełożonym. W ten sposób sprawca stara się poprawić własne warunki pracy. Atak może być także związany z chęcią wywołania poczucia władzy i sprawstwa. Jedna z definicji mówi, iż sabotaż w miejscu pracy to „zachowanie zmierzające do uszkodzenia, wstrzymania lub niewłaściwego wykorzystania operacji przedsiębiorstwa do celów własnych sabotażysty, dokonywane przez tworzenie: nieprzychylnej propagandy, opóźnień produkcyjnych, szkód mienia, szkód w panujących w pracy stosunkach międzyludzkich lub zadawaniu krzywd pracownikom i klientom” [Crino, 1994, s. 312]. Najnowsze koncepcje sugerują wręcz traktowanie tego problemu jako racjonalnego zachowania, powstającego na skutek reakcji jednostki na jej patologiczne, organizacyjne środowisko [Di Battista, 1996].

W przypadku pierwszej, starszej definicji, źródeł szkodliwego postępowania poszukuje się w walce klasowej pomiędzy przedstawicielami proletariatu i posiadaczami kapitału. Definicje współczesne kierują uwagę na zablokowanie potrzeb samorealizacji, autonomii i przynależności pracowników, odczuwanie bezsilności lub rażącej niesprawiedliwości i wynikającą z tego frustrację, podleganie presji otoczenia do wykonania czynności bezprawnej oraz na sytuacji

niedopasowania stylu kierowania do możliwości osób lub zespołów, co jest charakterystyczne dla „postindustrialnej” myśli o zarządzaniu.

Sprawcami są najczęściej pracownicy, którzy nie ulegają losowi, lecz się mszczą za doświadczone niesprawiedliwości, chcą otrzymać „zadośćuczynienie”, używając do tego różnych, niekoniecznie ogólnie akceptowanych metod. Pracownicy sabotują indywidualnie lub w grupach, głównie dlatego, iż nie widzą sensu własnej pracy, czują się zagrożeni, nie wykorzystują własnej kreatywności lub nudzą się. Sabotaż wydaje im się jedynym sposobem na połączenie pracy z przyjemnością i możliwością wywarcia wpływu na organizację.

Główne powody sabotażu, to: chęć nagłośnienia własnego stanowiska lub sprzeciwu; chęć zablokowania lub wymuszenia zmian organizacyjnych; chęć bycia w centrum uwagi; chęć uzyskania przewagi nad współpracownikami; chęć zemsty na przełożonych lub kolegach; chęć pokazania dużej, bezdusznej, biurokratycznej instytucji prawdziwego znaczenia poszczególnych pracowników; poszukiwanie sposobu na nudę; próba uniknięcia odpowiedzialności za niepowodzenia; osobiste materialne zyski; radzenie sobie z negatywnymi emocjami złości, zdrady i bezsilności [Crino, 1994].

Kradzież jako jedna z podstawowych form sabotażu, może zdaniem Greenberga [1997] być efektem zarówno antyspołecznych, jak i prospołecznych intencji pracownika, a jej celem może być inny pracownik lub firma jako całość. Paradoks „prospołecznej” kradzieży może wynikać z faktu wzmacniania tego typu zachowań przez grupę pracowniczą. Kandydat, chcąc dostać się do danej grupy i zyskać miano kogoś, kto świetnie „wpasował się w zespół”, może podejmować się rozmaitej aktywności potwierdzającej przynależność i wspierającej tożsamość grupową. Wskazać można cztery społeczne motywy kradzieży: uzyskanie aprobaty lub uznania (*approval*), udzielenie wsparcia lub pomocy innemu członkowi grupy (*support*), wyrównanie rachunków (*even the score*) oraz udaremnianie działań szkodzących zespołowi (*thwart*).

Motyw uzyskania aprobaty może być skierowany przeciw organizacji. Nie-doświadczony menedżer, stawiający pierwsze kroki w zarządzaniu zespołem pracowniczym może dopuszczać się kradzieży lub tolerować ją w podległym zespole, nie z chęci wzbogacenia się, ale uzyskania aprobaty ze strony podwładnych. W sytuacji gdy kradzieże należą do stałego repertuaru zachowań spatologizowanej kadry menedżerskiej, chęć uzyskania aprobaty przełożonych może również powodować młodym pracownikiem i będzie wynikiem modelowania ze strony bardziej doświadczonych przedstawicieli pracodawcy.

Motyw udzielenia wsparcia kierował będzie zachowaniami pracownika, który działa przeciw organizacji, aby wesprzeć lub uprawomocnić działania innego członka zespołu lub okazać mu pomoc i zaangażowanie w rozwiązywanie indywidualnych problemów. Może to być dla przykładu świadczenie nieprawdy mające ustrzec kogoś przed grożącą dotkliwą karą.

Motyw wyrównania rachunków jest już motywem antyspołecznym. Celem oddziaływań jest w tym przypadku organizacja i chęć odwetu za doznane przez pracownika krzywdy lub szkody ze strony pracodawcy. Motyw udaremnienia czyichś działań jest także antyspołeczny, a celem aktywności jest inna osoba. Nieakceptowanemu z rozmaitych powodów pracownikowi utrudnia się współpracę w grupie. Często powodem zainicjowania działań przeciw współpracownikowi bywa jego domniemana odmienność (stereotypy i uprzedzenia) lub fakt, że zgłosił dostrzegane w pracy nieprawidłowości lub próżniactwo.

Za zakładowy sabotaż, poza kradzieżami, uznaje się również: łamanie przepisów, rozporządzeń i regulaminów organizacji, nadużywanie urządzeń i przedmiotów lub używanie mienia firmy do działalności prywatnej, oszustwo (np.: zawyżenie kosztów podróży, zmiany stanów magazynowych, zamawianie zbędnych towarów, opłacanie nieistniejących faktur), sprzeniewierzenie lub defraudację funduszy, sabotaż psychiczny (świadome zmuszanie do złego wykonywania pracy i niszczenia mienia, nękanie współpracowników), uszkodzenie lub zniszczenie obiektów, części i czynników pracy, niedozwolone ingerencje w proces produkcji przez umyślne dokonanie lub zaniechanie jakiejś czynności, niszczące lub zakłócające ingerencje w infrastrukturę systemów zaopatrzenia, zakłócenie procesów produkcyjnych poprzez ingerencje w oprogramowanie lub systemy informatyczne, wyjawienie tajemnic firmy konkurencji i szpiegostwo przemysłowe, publiczne oczernianie i psucie opinii, rozpowszechnianie błędnych informacji w otoczeniu firmy.

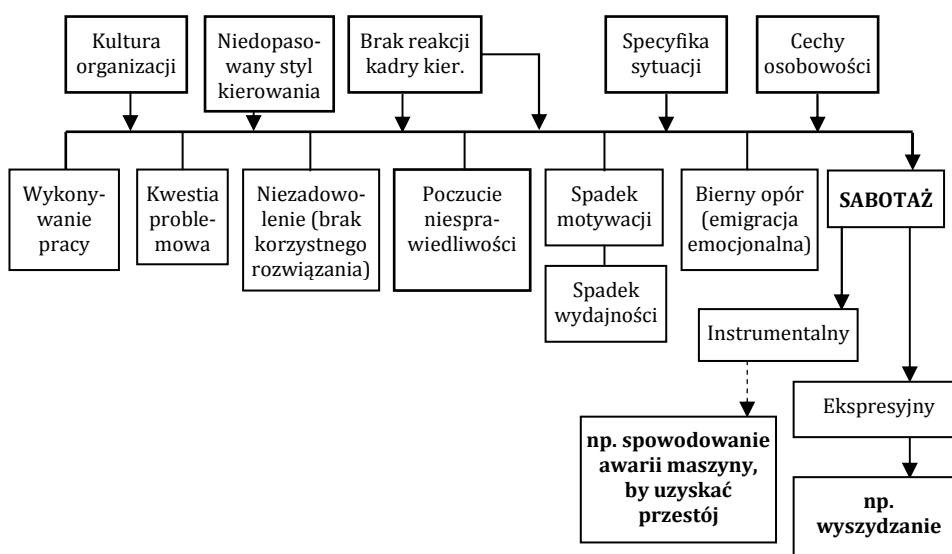
Działanie na szkodę firmy wydaje się zatem zyskiwać w oczach uczestników organizacji racjonalne uzasadnienie. Bywa traktowane, jako w pełni usprawiedliwiona reakcja na „zło” jakiego doświadcza się ze strony pracodawcy [Gialcone i Greenberg, 1997] i tworzy swoisty „syndrom Janosika”. Mechanizmy społecznego spostrzegania wpływają na wzrost grupowej tolerancji kontrproduktywnych zachowań pracowników. O relatywnie moralnym uczestników organizacji świadczy również fakt, że 68% dorosłych uczestników jednego z niemieckich badań potwierdza, że moralność nie jest wartością stałą, lecz zmienną, którą należy dostosować do konkretnego przypadku. Dane mówią dalej, że 90% uczniów niemieckich szkół przyznało się do popełnienia w życiu przynajmniej jednej kradzieży, oraz że 60% wszystkich sklepowych kradzieży to kradzieże popełnione przez samych pracowników¹⁸ [Gestmann, 2001]. W obliczu przytoczonych faktów uzasadnia się prawdziwość potocznego stwierdzenia, że „zasady są po to, aby je łamać”.

Osobom dopuszczającym się takich dewiacji organizacyjnych najczęściej nie chodzi o to, by się wzbogacić cudzym kosztem, ale o to, by zemścić się za

¹⁸ Stąd też, w opinii menedżerów wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, ochroniarze czuwający przy kasach nie tyle są po to, by wykrywać złodziei sklepowych, lecz aby pilnować kasjerów.

wyrządzone (postrzegane) krzywdy i odpłacić za odczuwaną „niesprawiedliwość”. McLean-Parks i Kidder [1994] zajmujący się tym problemem ukuli hasło dobrze oddające naturę rzeczy. Gdy suma odczuwanej przez pracownika niesprawiedliwości przekroczy punkt krytyczny następuje tzw. efekt Popeye’a¹⁹ [inaczej: efekt popcornu; Folger i Skarlicki, 1998]. Pracownik nagle zmienia swój styl pracy i przejawiane zachowania i np. z dobrotliwego zmienia się w złośliwego i wrogo nastawionego. Takie podejście powstaje na skutek postrzegania poprzedniego stylu zachowania jako nieadekwatnego i nieskutecznego.

Podstawowy podział działań sabotażowych dotyczy ich celu. Rozróżnia się cele instrumentalne – zmierzające do wyrównania odczuwanych dysproporcji między wkładem w pracę i zyskami z niej płynącymi, oraz ekspresyjne – mające na celu okazanie emocji złości, wściekłości i frustracji. W pierwszym przypadku najważniejsze jest odzyskanie tego, co uważa się za należne – jeśli odczuwa się ogromne znużenie pracą przy jednoczesnym braku odpowiedniego wynagrodzenia, odpowiedzią będzie najprawdopodobniej kradzież. W drugim przypadku, nieważne jest wyrównanie strat, ale odwet na kimś, kto wyrządził domniemaną krzywdę (np. nie przyznał podwyżki). Tak umotywowane działania skierowane będzie na ukaranie i dokuczenie osobie lub organizacji, postrzeganej jako źródło negatywnych emocji i może to być np. mobbing [Ambrose i in., 2002].



Ryc. 15. Ewolucja zachowań sabotażowych

Opracowanie własne.

¹⁹ Jak mawiał Popeye, nękaną przez złoczyńcę na którego nie działa dobre słowo i łagodna perswazja: „Tyle mogłem znieść, bo więcej znieść nie mogę!”.

Sabotażysta w każdym przypadku bierze pod uwagę podejmowane ryzyko zdemaskowania oraz poniesienia kary i porównuje z możliwymi do osiągnięcia korzyściami. Taką korzyść, zależnie od motywacji, może stanowić zaspokojenie chęci zemsty, zrealizowanie własnej wizji sprawiedliwości lub też, w jednostkowych przypadkach, samą irracjonalną przyjemność czerpaną z niszczenia.

Ogólny model ewolucji dewiacyjnych zachowań odwetowych można przedstawić, korzystając w znacznej mierze z doświadczeń zdobytych w opracowaniu problemów związanych właśnie z sabotażem organizacyjnym.

Na szczęście niekorzystne zachowania można zmieniać, bo i kultura instytucji podlega ciągłym modyfikacjom. Zakładowa skrzynka pocztowa, gdzie pracownicy mogą anonimowo lub z podaniem danych umieszczać swoje propozycje usprawnień, treningi interpersonalne, informowanie o zmianach organizacyjnych, systemy ocen pracowniczych, tworzenie kół jakości, udział pracowników w procesie decyzyjnym, zaostrzenie konsekwencji wobec sabotażystów, to tylko niewielki zbiór sposobów zapobiegania sabotażom [Di Battista, 1996; Furnham i Taylor, 2004]. Istotne jest to, aby wytwory kultury świadczyły o jej funkcjonalności, dostosowaniu, efektywności i otwartości na nowe informacje. Jeśli warunki takie nie są spełnione należy inicjować zmiany w celu poprawy jej obrazu. Zmiana kultury dostarczać jednak musi reguł ułatwiających, jasno określających i sankcjonujących zachowania jej uczestników oraz budujących ich zaangażowanie i kreatywność. Musi być zrozumiała, przejrzysta i przemyślana.

*

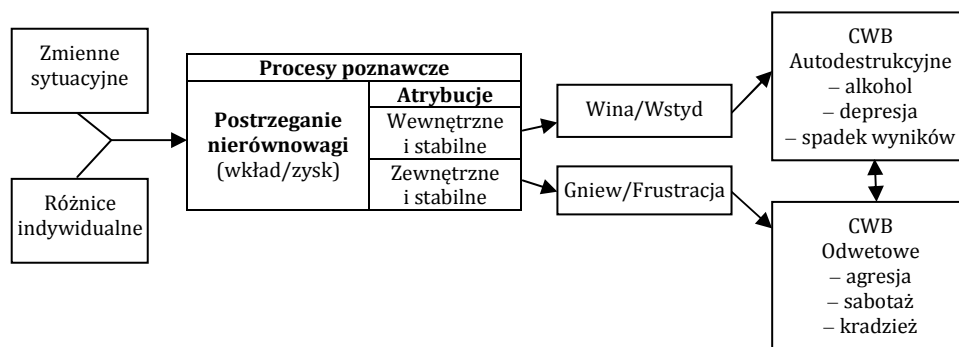
Mnogość koncepcji w ramach CWB, podobnie jak z koncepcjami sprawiedliwości organizacyjnej, jest źródłem nieścisłości w proponowanych wyjaśnieniach i prognozowaniu zachowań organizacyjnych podejmowanych przez pracowników. Powoduje redundancję, fragmentaryzację programów badawczych, brak uzgodnionych ujęć problemu badawczego, a co za tym idzie brak spójnych wyjaśnień danego zjawiska [Pfeffer, 1993]. Z drugiej strony, proliferacja konstruktywów umożliwia rzetelniesze zgłębienie badanego zjawiska i jego bardziej szczegółowy opis.

Przy braku zgodności co do źródeł, konsekwencji i etykiet poszczególnych CWB, sposobem na łatwiejsze zrozumienie zjawiska będzie próba analizy i integracji podejść [*construct inferencje*; Pfeffer, 1993].

Martinko, Gundlach i Douglas [2002] po przeanalizowaniu dziewiętnastu ujęć wyjaśniających kontrproduktywność w organizacjach zauważyli wiele zbieżności pomiędzy proponowanymi modelami teoretycznymi. W efekcie zaproponowali przyjęcie w badaniach kontrproduktywności paradygmatu poznawczego uwzględniającego wątki teorii atrybucji. Zdaniem tych autorów, niemal każdy z dotychczasowych sposobów wyjaśniania CWB zawiera element

przetwarzania informacji: a) związany z dokonywaniem oceny uzyskiwanych z pracy wyników (np. bycie sprawiedliwie traktowanym, oceny sukcesów lub porażek) oraz b) pokazujący w jaki sposób przekonania na temat powodów dla uzyskania takich, a nie innych wyników (atrybucje) uruchamiają dane zachowanie, wpływają na kształtowanie postawy lub afektu.

Ocena jakości wyników/zysków uzyskiwanych z pracy zazwyczaj jest procesem komparatywnym, którego rezultatem w przypadku CWB jest dostrzeżenie nierównowaga (*disequilibria*) przejawiająca się w poczuciu niesprawiedliwości, stronniczości lub niesłuszności podejmowanych decyzji [Martinko i in., 2002]. Następujące w konsekwencji wewnętrzne lub zewnętrzne atrybucje przyczyn zaistnienia nierównowagi między wkładem a zyskami płynącymi z organizacji będą znaczącym predyktorem odpowiednio – autodestrukcyjnych lub odwetowych zachowań pracowników. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż największe znaczenie dla predykcji CWB mają atrybucje stałe, dokonywane na bazie długich, a nie jednostkowych ocen poziomu równowagi wymian pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Opisywane procesy oceny mają zawsze charakter poczucia relatywnej, a nie obiektywnej równowagi między wkładem w pracę i jej wynikami [Martinko, 2000]. Ocena zysków płynących ze strony pracodawcy, zgodnie z obecnym stanem wiedzy jest warunkiem poprzedzającym wystąpienie zachowania kontrproduktywnego [Martinko i in., 2002].



Ryc. 16. Paradygmat badań nad kontrproduktywnymi zachowaniami w środowisku pracy

Opracowanie na podstawie: Martinko i in., 2002.

Na zablokowanie zachowania kontrproduktywnego może wpływać pewna stała indywidualna charakterystyka osoby. Jeśli pracownik przypisze niezadowolający poziom zysków uzyskiwanych z pracy swoim własnym słabościom, jak choćby znudzeniu i brakowi motywacji, wewnętrzna atrybucja winy będzie raczej hamować skłonność do odwetu na organizacji. Zaś przy stałym, długotrwałym postrzeganiu niekorzystnej nierównowagi wkładu w pracę i zysków z niej płynących, niezależnie od tego czy dokonana zostanie zewnętrzna, czy

wewnętrzna atrybucja przyczyn tego stanu, wystąpienie CWB jest bardziej prawdopodobne.

Niektóre negatywne zachowania, pomimo różnej terminologii są w dużej mierze podobne. Do pierwszej grupy zaliczyć można: mobbing, bullying, terror psychologiczny i molestowanie moralne. Są to niepożądane, zagrażające, upokarzające zachowania zmierzające do wyrządzenia krzywdy drugiej osobie (lub osobom) w środowisku pracy. Problemem definicyjnym tej grupy zachowań jest zasada ich intencjonalności. Wiadomo że aby mówić, że mamy do czynienia z agresją interpersonalną, należałoby wykazać negatywne intencje kierujące zachowaniem sprawcy. W rzeczywistości pozanaukowej jednakże jest to niezwykle trudne. Rayner podpira się następującym wytłumaczeniem: „Jeśli ktoś oskarżony o mobbing/bullying utrzymuje, że nie działał z intencją szkodenia, a owa intencja jest istotną częścią definicji, pomimo wszelkich przesłanek nie można by było mówić, że zachowanie jest mobbingiem” [Rayner i in., 2002, s. 12]. Stąd też, przy niedoborze świadków i obserwatorów przemocy, którzy gotowi byłiby przyjąć oficjalną rolę mediatorów i rozjemców, do celów projektowania interwencji przyjmuje się, że intencja szkodenia mogła kierować sprawcą (lub została mu przypisana przez ofiarę), jednak nie zawiera się jej w definicji, aby umożliwić prawną, medyczną lub psychologiczną interwencję [Neuman i Baron, 2005]. Niektóre współczesne definicje i operacjonalizacje traktują mobbing/bullying jako agresywne zachowania w miejscu pracy [*workplace aggression*; Neuman i Baron, 2005], gdzie uwzględnia się aspekt intencjonalności, albo jako bullying [*workplace bullying*; Einarsen, 2000], gdzie definicja zbudowana jest na powtarzalności i trwałości negatywnych zachowań wobec pracowników oraz na nierównowadze sił pomiędzy mobberem i ofiarą. Niezależnie od naukowych definicji, nie dokonuje się prób operacjonalizacji „intencji sprawcy” w faktycznych badaniach agresji prowadzonych w organizacjach [np. Keashly i Jagatic, 2003].

Kolejna grupa to negatywne zachowania związane z kierowaniem i przywództwem: mała tyrania [*petty tyranny*; Ashforth, 1994], nadużycia władzy [*abusive supervision*; Tepper, 2000], gdzie kierownictwo wykorzystuje niedozwolone, agresywne techniki zarządcze z wyraźnym lekceważeniem godności osobistej pracowników.

Deterioracja społeczna [*social undermining*; Duffy i in., 2002] oraz odspołecznienie organizacyjne [*workplace incivility*; Anderson i Pearson, 1999], to grupa takich zachowań które, choć z pozoru mało groźne, z biegiem czasu uniemożliwiają stworzenie w miejscu pracy dobrego klimatu i pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wykreowanie u interesariuszy firmy pozytywnego wizerunku organizacji. Zachowania takie mogą przybierać zawołowaną formę agresji werbalnej, fizycznej, aktywnej lub pasywnej, zawsze jednak przebiegają w długiej perspektywie czasowej (np. „ciche dni” lub sarkastyczne uwagi na czyjeś wypowiedzi).

Zemsta na organizacji [Bies i in., 1996] i odwet organizacyjny [Skarlicki i Folger, 1997] to szkodliwe zachowania skierowane przeciw organizacji, jednakże w swej istocie stanowiące reakcję na postrzeganą prowokację lub niesprawiedliwość pojawiającą się ze strony przedstawicieli pracodawcy.

Autorami i aktorami zachowań kontrproduktywnych bywają najczęściej pracownicy, którzy nie ulegają losowi, lecz mszczą się za doświadczone niesprawiedliwości, chcą otrzymać „zadośćuczynienie”, używając do tego różnych, niekoniecznie ogólnie akceptowanych, metod. Pracownicy działają indywidualnie lub w grupach, głównie dlatego, iż nie widzą sensu własnej pracy, czują się zagrożeni, nie wykorzystują własnej kreatywności lub nudzą się. Zachowania kontrproduktywne wydają im się jedynym sposobem na uzyskanie z pracy adekwatnych zysków i jedyną możliwością wywarcia wpływu na funkcjonowanie firmy.

Przykładem CWB, gdzie aktywność ze strony pracownika utrzymuje się na minimalnym poziomie, jest emigracja emocjonalna [Gestmann, 2001] lub wycofanie [Skogstad i Notelaers, 2009]. Osoba zatrudniona traci zainteresowanie uczestniczeniem w organizacji i powstrzymuje się od produktywności. Wykonuje wyłącznie ściśle określone formalnie i ujęte zakresem obowiązków zadania, odmawiając jakiegokolwiek udziału w dodatkowych pracach. Są to zwolennicy wykonywania absolutnego minimum organizacyjnych zadań, z uwagi na niewystarczające wynagrodzenie i skromne warunki socjalne zatrudnienia. Z ust takich osób często usłyszeć można wypowiedzi, powtarzane jak zdarta płyta: „To nie należy do moich obowiązków”, „Zgodnie z kodeksem pracy mam prawo do...”, „To nie jest mój problem” lub „Tym zajmuje się...”. Współpraca z takimi osobami, niezależnie czy ich zachowanie wynika z kultury organizacyjnej, czy osobistych postaw względem pracy, staje się trudna, a niekiedy wręcz niemożliwa. Wiele zadań realizuje się w organizacjach drogą nieformalną, aby nie uruchamiać skomplikowanych i długotrwałych procedur, zapewniając szybkość decyzji i elastyczność organizacji²⁰. Współpraca z osobami niezaangażowanymi nadweręża nieformalne więzi między pracownikami firmy i utrudnia sprawną realizację zadań.

Istnieją trzy główne grupy motywów skłaniających do zachowań sabotażowych: a) indywidualne (osobowość pracownika); b) uwarunkowane organizacją (warunki pracy); c) zewnętrzne (socjalne i społeczno-polityczne) [Gestmann, 2001].

Pierwsza grupa to motywy wyrównania poniesionych krzywd i zwalczania osobistych frustracji. Działania osoby tak motywowanej mogą być w równym

²⁰ Pracownicy, którzy nie mogą w ramach protestu pozostawić miejsca pracy, wykorzystują tzw. strajk włoski. Poprzez przesadnie dokładne wykonywanie czynności i bezwyjątkowe traktowanie procedur i biurokratycznych uregulowań są w stanie całkowicie zablokować sprawnie działającą instytucję.

stopniu skierowane na wzbogacenie się kosztem toksycznej organizacji poprzez kradzieże, oszustwa, sprzeniewierzenia lub swoistą dywersję w postaci sabotowania procesu produkcji. Kradzieże mogą być reakcją na postrzeganą nierówność między wkładem pracy a zarobkami i traktowane są jako rodzaj zadośćuczynienia za tak rozumianą krzywdę.

Druga grupa to motywy, które w dużym stopniu pobudza sama organizacja. Jest to „sytuacja, która czyni złodzieja”, luka w strukturze lub regulaminie organizacji, która z pewnością zostanie wykorzystana przez niezadowolonego ze swojej sytuacji pracownika²¹. To, jak zadziała pracownik bywa trudne do przewidzenia. Najczęściej spotyka się zdradę tajemnic firmy, niszczenie urządzeń, przestępstwa informatyczne i oczernianie pracodawcy.

Motywy zewnętrzne to najczęściej potrzeby zmiany sytuacji materialnej podyktowane sytuacją osobistą (np. rodzinną, finansową). Stąd wynikiem tak motywowanego działania bywa najczęściej defraudacja lub kradzież. Lżejsze formy tego typu zachowań wiążą się ze spowalnianiem pracy, jeśli płaça rozliczana jest godzinowo, lub też usprawnianie sobie pracy i przeciążanie pracą, jeśli płaça rozliczana jest akordowo.

Badania Ambrose, Seabright i Schminke [2002] dostarczyły dowodów, że to poczucie niesprawiedliwości może być przyczyną największej ilości organizacyjnych zachowań dewiacyjnych. Dodatkowo, wstępnie potwierdzono

²¹ Przykładów trudności z umiejscowieniem zachowania kontrproduktywnego w danej grupie definicyjnej dostarczają codzienne firmowe praktyki. Zarządzający jedną z zachodnich firm informatycznych działających w Polsce napotkali problem nagłego wzrostu przypadków przepracowania w szeregach swoich pracowników. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie informatyce przedłużali czas spędzany w firmie o kilka godzin w trakcie dni pracujących oraz całe soboty i niedziele. Zestawienie czasu pracy wykazało, że pracownicy przepracowują się, natomiast istotne dla firmy terminy realizacji zobowiązań nie zostały dotrzymane, szkodząc reputacji firmy wśród klientów. Analiza specjalistów HR ujawniła, że nie była to nagła epidemia pracoholizmu, lecz pokaz wysokich umiejętności dokonywania rachunku ekonomicznego wśród zatrudnionych inżynierów i naoczny przykład realizowania własnych korzyści kosztem celów biznesowych firmy. W związku z nagłymi terminami, firma zezwoliła na pracę w godzinach nadliczbowych. Ponieważ wiązało się to nawet z dwukrotnym wzrostem gaży, pracownicy przeciągali realizację zadań w czasie standardowego, ośmiogodzinnego dnia pracy, aby wykonywać je w godzinach nadliczbowych. Nieformalnie, wśród specjalistów firmy prowadzony był nawet ranking osób osiągających najwyższe wyniki nadgodzin, a co za tym idzie również wysokie, niezasłużone wynagrodzenia. W rezultacie firma nie dotrzymała warunków kontraktu i poniosła z tego tytułu znaczące straty. Musiała wypłacić karę finansową na rzecz klienta oraz dodatkowe wynagrodzenia własnym pracownikom. To, co wyglądało na szczególną mobilizację, okazało się działaniem przeciw produktywności firmy, chociaż stwierdzenie, czy zachowanie takie wykroczało poza dopuszczalne normy organizacyjne jest kwestią dyskusyjną, podobnie jak problem ich intencjonalności. Jednakże oczywistym pozostaje fakt czynienia strat własnej organizacji na skutek dokonania przez jej uczestników wolnego wyboru danego sposobu postępowania. Pracownicy dobrowolnie przyjęli strategię szkodenia pracodawcy. Można zatem takie zachowanie pracowników zaliczyć do CWB. (Na podstawie poufnych informacji od pracowników wzmiankowanej firmy).

przypuszczenia, że niesprawiedliwość dystrybucyjna (związana z rozdziałem nagród) powoduje najczęściej sabotaż instrumentalny, podczas gdy niesprawiedliwość interakcyjna (strukturalno-społeczna) powodowała najczęściej ekspresyjne zachowania dewiacyjne w stosunku do współpracowników i podwładnych na zasadzie przemieszczenia agresji (nękanie, upokarzanie). Jeśli niesprawiedliwość jakiejś doświadczonej postrzegana była jako proceduralna, kontratak kierowany był niemal w równym stopniu na organizację, co na konkretne osoby.

W innym badaniu [Fox, Spector i Miles, 2001] udowodniono, że także jednostkowe stresory organizacyjne, tj. odczuwana niesprawiedliwość i ograniczenia proceduralne wysoko korelowały z wystąpieniem kontrproduktywnych zachowań organizacyjnych skierowanych przeciw procedurom, natomiast konflikty interpersonalne wpływały na negatywne zachowania w stosunku do osób reprezentujących organizację. Autorzy badań często podkreślają, jak istotną rolę pełnią menedżerowie, kierownictwo i dyrekcja w rozpoznawaniu błędnych procedur i radzeniu sobie z pierwszymi oznakami niezadowolenia.

Trudno jednak zgodzić się z tezami, które coraz częściej goszczą w artykułach dotyczących tematyki kontrproduktywnych zachowań w środowisku pracy. Bies i Tripp [2005] oraz Neumann i Baron [2005] proponują zastąpienie konstruktów CWB, będącego w swej istocie etykietą mieszczącą bardziej szczegółowe i wąskie definicje rozmaitych zachowań szkodzących organizacji i zatrudnionym w niej ludziom, rzekomo nadrzędnym terminem agresji w środowisku pracy (*workplace aggression*). Bies i Tripp [2005, s. 68] twierdzą, że „CWB nie jest najlepszą zbiorczą etykietą [...], ponieważ uniemożliwia ujęcie, a zatem również badanie agresji jako zjawiska o charakterze prospołecznym, produktywnym i korzystnym”. Nie wymieniają jednak przykładów „prospołecznej agresji” ani „pozytywnej zemsty w organizacji” i trudno zaakceptować kontrowersję, dlaczego choćby przykłady: spowalniania pracy, wycofania, demotywacji, emigracji emocjonalnej, spadku zaangażowania, zmęczenia lub zniechęcenia, tak często spotykane w świecie pracy, miałyby stanowić lepsze egzemplarze kategorii agresji organizacyjnej, niżli popadać w zbiór zachowań (czy zależnie od przyjętej metodologii: postaw, tendencji behawioralnych) kontrproduktywnych. Są przykładami niekorzystnych ingerencji w wydajność i produktywność organizacji, i w tym rozumieniu są z całą pewnością kontrproduktywne. To, że niekiedy mogą być przykładami odwetu na organizacji poprzez przyjęcie bierno-agresywnej postawy jest przykładem probabilistycznego podejścia do tworzenia pojęć. To zaś, że są typowymi, niekoniecznie kontrnormatywnymi w rozumieniu wewnętrznych norm instytucji, objawami powstrzymywania się od produktywności skłania do przyjęcia [za: Pearson i in., 2005; Fox i Spector, 2005] nadrzędnej formuły konstruktów CWB.

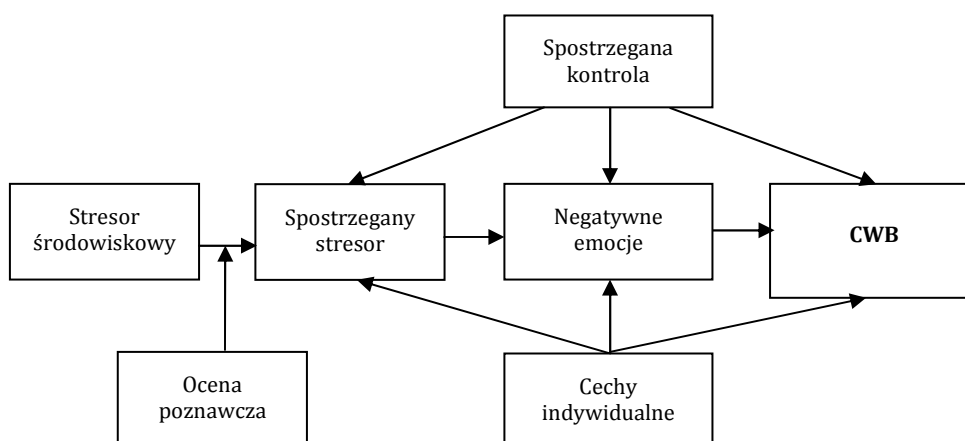
Spector i Fox [2005] zaproponowali rozpatrywanie różnorodnych szkodliwych działań pracowników w ramach tzw. emotywnego konceptu CWB (*stresor-*

-*emotion model of CWB*). Rozbudowując teorię frustracji-agresji Dollarda i współpracowników [1939] przekonują, iż poza frustracją wynikającą z zablokowania realizacji istotnych celów podmiotu, ważnym poznawczym elementem silnej emocjonalnej reakcji będą atrybucje, jakich podmiot dokonuje. W warunkach organizacyjnych częściej można mieć do czynienia z agresywnymi reakcjami pracowników, przypisującymi innym uczestnikom podejmowanie szkodliwych, arbitralnych decyzji oraz celowe piętrzenie barier w osiągnięciu indywidualnych celów. Stąd, Spector i Fox [2005] przyjmują, iż poza sytuacją, w której cele pracowników są frustrowane, na wystąpienie CWB wpływ będą miały także inne uwarunkowania: a) stresujące warunki pracy niezwiązane bezpośrednio z realizacją celów; b) silne emocje negatywne inne niż gniew; c) poziom kontroli nad wydarzeniami oraz d) specyficzne cechy indywidualne, jak np. narcyzm, umiejscowienie kontroli, lękowość.

Proces powstawania CWB rozpoczyna się w momencie wystąpienia w organizacji pewnego stresora, czyli sytuacji wywołującej nagłe, silne, negatywne reakcje emocjonalne. Można założyć, że w firmach, mających długotrwałe problemy z eskalacją zachowań kontrproduktywnych, same przypadki CWB i ich niekorzystne efekty (ekonomiczne, społeczne) mogą stanowić wtórnie źródło stresorów. Rozmaite zdarzenia zachodzące w firmie (obiektywne stresory środowiskowe) są interpretowane dzięki ocenie poznawczej podejmowanej przez pracowników, a następnie zyskują odpowiednie zabarwienie emocjonalne. Dla przykładu, wiadomość o redukcji wynagrodzenia na linii produkcyjnej A będzie obiektywnym stresorem środowiskowym, lecz inaczej przebiegać będzie ocena poznawcza tego zdarzenia dokonywana przez pracownika produkcyjnego z linii A, a inaczej dokonywana będzie przez specjalistę ds. planowania produkcji, który pracuje w innym dziale. Można się spodziewać nagromadzenia negatywnych emocji u pracownika pracującego na linii A, ponieważ sytuacja dotyczy go bezpośrednio i wiąże się z odebraniem cenionej wartości, jaką jest uzgodnione uprzednio wynagrodzenie. Jest to zatem naruszenie dobrostanu pracownika. Wspomniane emocje mogą w tym przypadku sięgać od poczucia winy za osiągnięcie zbyt słabych wyników, aż po furię wynikającą z oceny tej sytuacji jako oszustwo, złamanie przez kierownictwo obietnic wzrostu wynagrodzeń i nadużycie zaufania pracowników.

Wśród ankietowanych pracowników istnieje największa zgodność co do ocen trzech stresorów organizacyjnych najczęściej prowadzących do podjęcia zachowań kontrproduktywnych. Są to: ograniczenia narzucane przez organizację, konflikty interpersonalne oraz nadmierne obciążanie pracą [Spector i Fox, 2005]. Sugeruje to sytuację odczuwania silniejszych emocji negatywnych w przypadku stresorów, których kontrolowanie przysparza podmiotowi największych trudności. Organizacja narzucająca konieczność postępowania wedle ściśle narzuconych reguł, konflikty z innymi uczestnikami, czy wreszcie nadmiar obowiązków to obszary, gdzie możliwość sprawowania kontroli przez

pracownika jest ograniczona. Nieprzyznanie urlopu w terminie żądanym przez pracownika czy zlecenie nadmiaru zadań stawiają pracownika w trudnej sytuacji, ponieważ towarzyszy mu poczucie, że nie można się sprzeciwić bez ponoszenia dodatkowej odpowiedzialności i dodatkowych szkód choćby dla własnego wizerunku lojalnego uczestnika instytucji. Kategoryczny sprzeciw pracownika może stać się bowiem powodem utraty pracy.



Ryc. 17. Emotywna koncepcja kontrproduktywnych zachowań organizacyjnych

Źródło: Spector i Fox, 2005, s. 158.

Poza postrzeganą możliwością kontroli, na rodzaj i siłę odczuwanych emocji oraz rodzaj podejmowanych w efekcie zachowań, znaczący wpływ będzie miała także osobowość. Mała ugodowość, nasilenie cech związanych z gniewem, odczuwanym lękiem, neurotycznością, narcyzmem oraz zewnętrzne umiejscowienie kontroli, to cechy mające wpływ na ocenę sytuacji, poziom negatywnych emocji oraz gotowość do podjęcia CWB [Spector i Fox, 2005].

*

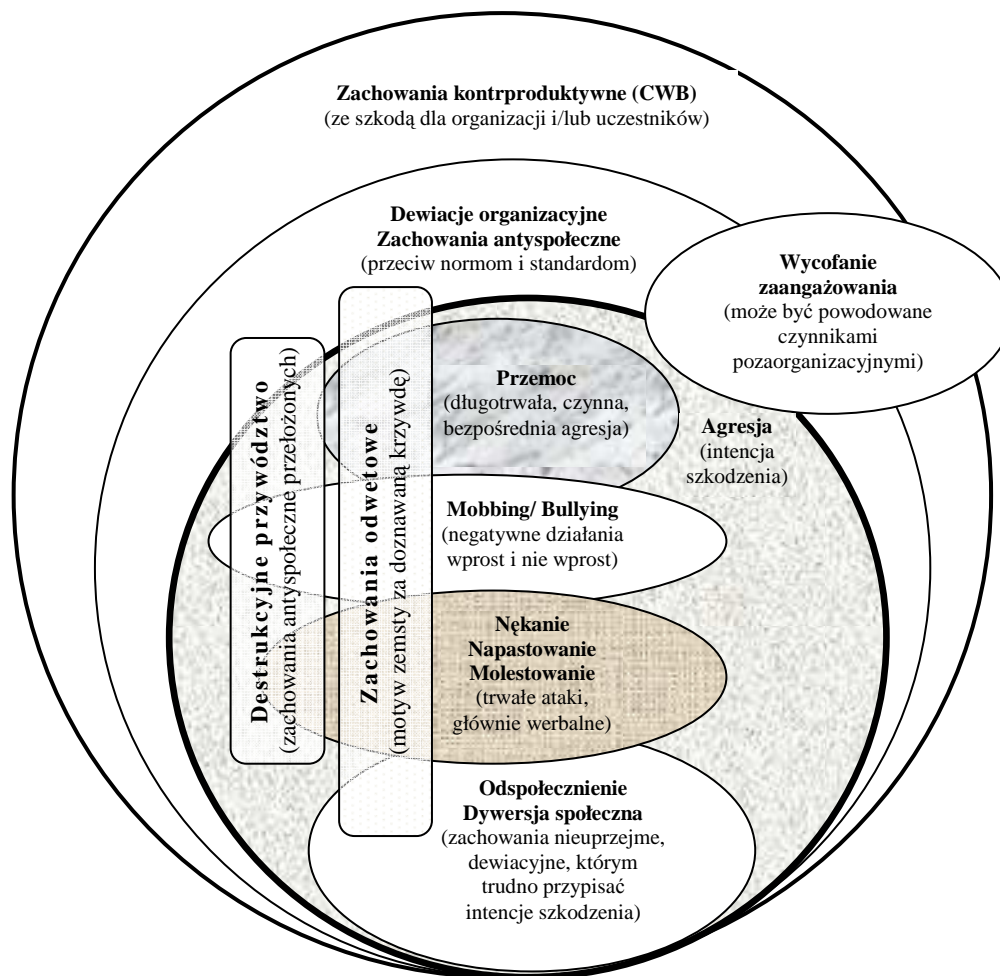
Pomimo wielości definicji i mnogości ujęć, pod pojęciem „kontrproduktywne zachowania organizacyjne” zawsze kryją się przykłady rozmaicie motywowanych, intencjonalnych lub niezamierzonych, aktywnych, reaktywnych lub bierno-agresywnych zachowań o różnej sile, natężeniu i szkodliwości. Składają się z oddziaływań skierowanych zarówno na konkretne osoby w firmie, jak i na cały organizacyjny system. Istotą zakwalifikowania zachowania jako kontrproduktywnego będzie jego negatywny efekt w postaci obniżenia ogólnej efektywności (skuteczności, wydajności) organizacji, niezależnie czy jest to powstrzymanie się od pracy w celu zemsty na nielubianym przełożonym, czy

działanie przeciw produktywności przedsiębiorstwa w postaci pozaregulaminowego przedłużania przerw obiadowych. CWB to zachowania, które są podejmowane przez pracownika w efekcie dokonania wolnego wyboru spośród szerokiego wachlarza możliwych do zainicjowania aktywności. Istnieją zatem również takie zachowania kontrproduktywne, gdzie pracownik nie działa z intencją szkodenia lub intencja taka jest niemożliwa do przypisania (np. wskazujące na odspolecznienie powtarzające się przypadki nieuprzejmości wobec współpracowników).

Zachowania kontrproduktywne nie zawsze podejmowane są w celu wyrządzenia krzywdy osobom zatrudnionym lub zadania szkód organizacji. Sabotaż może być podejmowany w celu manifestacji niezadowolenia lub ekspresji negatywnych emocji, a kradzież motywowana wyłącznie chęcią poprawy własnych warunków materialnych pracownika. W takich przypadkach organizacja będzie ponosić szkody, lecz nie będzie bezpośrednim celem działań osób zatrudnionych.

Zachowania kontrproduktywne nie są przejawiane wyłącznie w stosunku do uczestników organizacji, ale również do bliżej niezdefiniowanych grup lub całej organizacji jako systemu społeczno-ekonomicznego. Przypadki dewiacji organizacyjnych obejmują również działania skierowane na niedookreślonych „ich”, czyli np. zarząd, dyrekcję, związki zawodowe, lub też konkretny dział lub grupę specjalistów (specjalistów jakości, technologów, inżynierów utrzymania ruchu). Najczęściej CWB kierowane są na tę grupę społeczną, która obarczana jest odpowiedzialnością za zaistnienie niekorzystnej sytuacji, jak np. w przypadku odwetu i zemsty organizacyjnej.

Można także mówić, że zachowanie jest kontrproduktywne, jeśli poza normą wspierania produktywności nie łamie w swej istocie żadnej kluczowej normy organizacyjnej. Niekiedy zdarza się tak, że pewne odgórnice narzucone zasady bywają tendencyjnie interpretowane, aby uzyskać własną korzyść lub uzasadnić niewłaściwe moralnie zachowanie. Działanie jest w dalszym ciągu kontrproduktywne, jeśli to patologiczna organizacja lub jej przedstawiciele modelują i promują lub wręcz wymuszają szkodliwe zachowania. Podejmowanie zachowań wymaganych wewnętrznymi normami organizacji i np. wspieranie oszustw finansowych, agresji, dyskryminacji, zanieczyszczania środowiska jest nadal wystąpieniem przeciwko nadrzędnym normom szkodzącym danej społeczności lokalnej. Warren [2003, s. 628] nazywa działalność zgodną z kontrproduktywnymi normami organizacji, lecz przeciwną wobec norm społecznych i moralnych, wystąpieniem przeciw hipernormom. Hipernormy są „globalnie podzielanymi przekonaniem i wartościami, które tworzą podstawowe reguły niezbędne w rozwoju i przetrwaniu kluczowych organów społecznego zaplecza instytucjonalnego”. W tym rozumieniu dokonanie wolnego wyboru i wyrażenie zgody na uczestniczenie w patologicznym podsystemie społecznym nie może stanowić uzasadnienia działań przeciw ogólnej skuteczności organizacji, w której taki szkodliwy podsystem (klika) funkcjonuje.



Ryc. 18. Zachowania kontrproduktywne w organizacjach
Własna rewizja modelu Pearson i in., 2005.

Ofiara, czy raczej cel lub obiekt kontrproduktywnych oddziaływań, nie zawsze będzie motywowana do ich unikania. Unikanie takiego oddziaływania występuje w przypadku agresji interpersonalnej zachodzącej w ramach organizacji. Sama organizacja może być jednak „nieświadoma” tego, co się z nią dzieje i jakim wpływem podlega²². W tym rozumieniu organizacja, pomimo że często

²² Kazusy Barings Bank, Societe General i Enronu, gdzie dokonywano defraudacji, polskiego Constaru i Tele2, gdzie oszukiwano konsumentów i klientów, sieci handlowej Biedronka (JMD), gdzie pracownicy zgłaszali liczne naruszenia kodeksu pracy oraz rodzimego oddziału Frito Lay, gdzie rzekomo molestowano pracownice produkcji pokazują, iż kontrproduktywność może być

nadaje się jej cechy typowo ludzkie (antropomorfizacja), nie zawsze „dostrzeże” i „zareaguje” na wyrządzone jej szkody w odpowiednim czasie.

Wyjaśniając sporną kwestię częstotliwości CWB, zarówno jednorazowe, jak i powtarzalne, długotrwałe zachowania mogą być kontrproduktywne. Nie można określić żadnego, poza oszacowaniem szkodliwości efektów finalnych, wymiaru szkodliwych zachowań (zakresu, siły ani natężenia) z osiągnięciem których stają się one kontrproduktywne. Nie sposób przecież porównać przypadku długotrwałego mobbingu polegającego na wyzywaniu, tendencyjnym krytykowaniu pracownika i zlecaniu zadań przekraczających możliwości wykonania do przypadku jednorazowego aktu sabotażu polegającego na celowym uszkodzeniu maszyny produkcyjnej przez przepracowanego operatora. W pierwszym przypadku despotyczny przełożony niszczy człowieka, firma traci dobre imię i zaufanie pracowników. Jeśli sprawa dotrze do opinii publicznej, organizacja może mieć w przyszłości problemy z pozyskaniem wartościowych pracowników. Tutaj strat nie sposób rzetelnie wyliczyć. W drugim przypadku, firma traci czas, który zamiast na produkowanie musi być poświęcony na naprawę zniszczonych urządzeń oraz ponosi wymierne straty finansowe wynikające z przestoju maszyn, bezproduktywności pracowników i niedostarczenia klientowi zamówionego towaru.

4.2. Zachowania uczestnictwa organizacyjnego

Przedsiębiorstwa zbiurokratyzowane, funkcjonujące niemal wyłącznie na formalnych aspektach kierowania, po to, by wywołać u pracowników pożądane zachowania, będą z dużym prawdopodobieństwem świadkami miernych wyników, spadku zaangażowania i niechęci do bycia częścią tak skostniałej struktury [Katz, 1964].

Organizacje o klarownych procedurach działania, pokazujące zaangażowanie kierownictwa w tworzenie efektywnych, pozytywnych relacji społecznych w miejscu pracy, częściej doświadczają tzw. syndromu dobrego żołnierza [Organ, 1988], czyli sytuacji, w której osoby zatrudnione, kierowane motywacją wewnętrzną, wykraczają daleko poza formalne, zwyczajowe wymagania własnego stanowiska i własnej roli zawodowej. Z pracownika, który jest w organizacji, ale w niej aktywnie nie uczestniczy – małego, łatwo wymienialnego trybu w skomplikowanej maszynie – stają się pełnoprawnymi obywatelami i świadomymi uczestnikami organizacji (*organizational citizens*). Dzieląc się zasobami, poprawiając koordynację zadań, dbając o komunikację i kształtując dobry

skutecznie ukrywana przed interesariuszami organizacji. W efekcie sabotażowych działań samych uczestników organizacji Barings Bank oraz Enron zbankrutowały, a pozostałe firmy do dziś borykają się z problemami wizerunkowymi.

klimat współpracy, wpływają na wzrost indywidualnej i grupowej produktywności.

Uczestnictwo organizacyjne (*organizational citizenship behavior, OCB*) to zbiór takich zachowań, w których pracownik dobrowolnie wykracza poza standardowe role organizacyjne oraz rutynowe obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska. Zachowania uczestnictwa organizacyjnego nie są także wzmacniane formalnym, jawnym systemem wynagradzania, ale w rezultacie przyczyniają się do sprawniejszego, efektywniejszego funkcjonowania organizacji [Organ, 1988; Organ i in., 2006]. Są to zachowania obywatelskie, etosowe, związane ze spontanicznym, motywowanym wewnątrznie wychodzeniem poza standardowe role pełnione w organizacji i poza zwyczajowe zadania dyktowane przez zajmowane stanowisko.

Różne centra akademickie i grupy badawcze używają własnych pojęć, stąd w literaturze można spotkać zwrot pozytywne zachowania organizacyjne [*positive organizational behavior, POB*; Nelson i Cooper, 2007] oraz pochodzące z Uniwersytetu Michigan koncepcje pozytywnego udziału w organizacji [*positive organizational scholarship, POS*; Cameron i in., 2003]. Oba te ujęcia zmierzają do rozpoznania, pomiaru i skutecznego wykorzystywania przejawów pozytywnego nastawienia wobec organizacji oraz rozwijania zasobów psychologicznych wśród jej uczestników po to, by umożliwić poprawę funkcjonowania organizacji zarówno w płaszczyźnie zadaniowej, jak i społecznej. Podczas gdy POB analizuje zachowania wspierające rozwój i produktywność pracowników w skali „mikro”, POS uwzględniają pozytywną stronę zachowań pracowników w skali „makro”, jako istotne elementy organizacyjnego powodzenia całej firmy i wspierania jej ogólnej efektywności [Nelson i Cooper, 2007].

Decydując się na takie zachowania, pracownicy biorą pod uwagę zarówno rodzaj, jak i beneficjenta takich zachowań. Mogą działać na rzecz organizacji lub konkretnej osoby [Williams i Anderson, 1991; Settoon i Mossholder, 2002]. Ktoś może nie cenić firmy na tyle, by dobrowolnie poświęcać dodatkowy wysiłek na jej rzecz (mała satysfakcja pracownika), ale z chęcią pomoże innemu, szczególnie lubianemu lub szanowanemu współpracownikowi.

Z uwagi na różne zakresy obowiązków, odpowiedzialności oraz odmienny stopień złożoności ról na poszczególnych szczeblach organizacji, większego potencjału do wystąpienia omawianego typu reakcji można upatrywać na niższych piętach organizacyjnej hierarchii [Organ, 1988], ponieważ wiele „uczestniczących” i „obywatelskich” zachowań menedżerów wynika wprost z piastowanych przez kadrę zarządzającą stanowisk. Skoro są one na ogół integralną częścią pracy, w myśl definicji nie stanowią przykładów szczególnego zaangażowania członków instytucji. Pozostawanie w firmie ponad wyznaczony czas pracy jest typowe dla kierownictwa i często stanowi wręcz zapis kontraktu menedżerskiego (tzw. zadaniowy czas pracy). Zapis o nienormowanym czasie pracy może być umieszczony w umowie o pracę. Na stanowiskach produkcyj-

nych i podstawowych czas pracy jest określony kodeksem pracy lub regulaminem pracy, i to wśród pracowników wykonawczych, wszelkie przekroczenia *in plus* odgórnych standardów stają się wyraźnie dostrzegalne i pożądanym.

Pracownik zaangażowany, będący „pełnoprawnym uczestnikiem organizacji” działa na jej korzyść w sposób niewymagany formalnie od osób zatrudnionych. Nawet jeśli spodziewa się w przyszłości otrzymać jakąś formę uznania, to będzie to wzmocnienie pozaregulaminowe. Niepodjęcie lub zaprzestanie takiego konstruktywnego zachowania nie może być powodem ukarania pracownika, ponieważ nie wynika z zakresu obowiązków, nie jest ono wymagane zapisami umowy o pracę i jest wyłącznie kwestią wolnego wyboru. Wyjątki od takiego proorganizacyjnego postępowania nie powinny też stanowić podstawy do niekorzystnych dla pracownika decyzji kadrowych. Aktywność ta jest prospołeczna [Brief i Motowidło, 1986], proefektywnościowa i proorganizacyjna. OCB polegają na dobrowolnym świadczeniu przez pracownika dodatkowego wkładu w utrzymanie lub poprawę jakości społecznego i psychologicznego kontekstu organizacji i wspieraniu osiągniętych przez organizację wyników [Organ, 1997; Graham, 1991].

Wobec tego zobowiązania, jakie podejmuje osoba uczestnicząca, przekraczając wymagania swojego stanowiska, także wykraczają poza zapisy umowy o pracę, poza wewnętrzne regulaminy i przekraczają narzucone normy jakości wykonania prac daleko ponad ogólnie przyjęte standardy instytucjonalnego zaangażowania. Jest to sytuacja traktowania celów organizacyjnych jako tożsamy z osobistymi, a sukcesów organizacyjnych jako jednego z istotnych parametrów sukcesu osobistego. Wychodzenie poza nałożone standardy wykonania czynności, osiąganie celów przekraczających cele założone może przyjmować formę np.: przejmowania obowiązków pracowników przebywających na zwolnieniach chorobowych, wykonywania niektórych prac w domu, gotowości do nauki w czasie wolnym, podejmowania zadań przekraczających formalne wymagania zawarte w zakresie obowiązków, oszczędności środków pracodawcy, pozytywnej reklamy pracodawcy w prywatnym środowisku.

Powody podejmowania OCB bywają rozmaite. Pomoc może być świadczona współpracownikom w obawie o dotrzymanie ważnego dla klienta terminu lub aby poradzić sobie z nawałem pracy, zanim przybierze on katastrofalne rozmiary. Niekiedy pracowników motywuje wspomnienie bycia w sytuacji, w której obecnie znajduje się osoba potrzebująca wsparcia. Często taki motyw towarzyszy starszym pracownikom wprowadzającym niedoświadczonych uczestników w nowe otoczenie i nowe obowiązki. Dobrowolnie podejmują się *coachingu* lub przyjmują rolę mentora wobec młodszych członków zespołu.

Niektórzy pracownicy o wysokim poziomie ekspertyzy (kognitariat, technicy, specjaliści) wspierają innych z uwagi na spodziewane problemy i liczne błędy w sytuacji pozostawienia innego pracownika bez merytorycznego nadzoru. Są i tacy, którzy nie wyobrażają sobie pracy „na pół gwizdka” z uwagi na

szacunek, jakim darzą pracodawcę, zainteresowanie dziedziną w której znaleźli zatrudnienie lub ze względu na wpojony im etos pracy. Są prawdopodobnie również tacy uczestnicy organizacji, którzy stosują OCB w sposób deklaracyjny i autopromocyjny wyłącznie po to, aby przypodobać się przełożonym, zyskać uznanie lub awans. W organizacyjnej praktyce takie okresowe wzrosty jakości pracy zdarzają się najczęściej na krótko przed okresowymi ocenami pracy. Motywacja do podejmowania takich zachowań może być różna, ale zawsze towarzyszą jej cenne inwestycje w organizacyjną kulturę. Pracownikiem powodować może równocześnie kilka motywów, a OCB zaspokajając mogą rozmaite potrzeby – od afiliacji, poprzez uznanie i szacunek, aż po potrzeby rozwoju i samorealizacji.

Zachowania uczestnictwa organizacyjnego dostrzec można pod licznymi definicjami pochodzącymi z opracowań naukowych. Pod nadrzędnym, teoretycznym konstruktem OCB kryją się m.in.:

a) zachowania uczestniczące skierowane na współpracowników [*interpersonal citizenship*; Bateman i Organ, 1983; Bowler i Brass, 2006], które występują, gdy pracownik asystuje innym w ich zadaniach i w sposób zaangażowany wpływa na poprawę cudzych lub wspólnych wyników pracy;

b) zachowania pomocne [*helping*; Van Dyne i LePine, 1998] polegające na aktywnym wspieraniu innych uczestników w ich zadaniach zawodowych lub osobistych problemach;

c) zachowania wspierające wykonanie zadań [*task-focused ICB*; Settoon i Mossholder, 2002] polegające na udziale jednego pracownika w wykonaniu zadań, za które odpowiedzialność ponosi ktoś inny;

d) zachowania skoncentrowane na współpracowniku [*person-focused ICB*; Settoon i Mossholder, 2002] polegające na wspieraniu innego pracownika nawet w sprawach niezwiązanych z pracą;

e) altruizm [Organ, 1988], czyli zachowania pomocne powodujące korzyść innego członka organizacji bez równoczesnej realizacji własnego zysku;

f) sumienność [*conscientiousness*; Podsakoff i in., 1993], czyli dobrowolne wykroczenie ponad wymagania roli organizacyjnej w świadczeniu wysokiej jakości pracy, często objawiające się np. ponadstandardową frekwencją w pracy;

g) zachowania obywatelskie [*civic virtue*; Graham, za: Organ i in., 2006], czyli dobrowolnie podejmowane działania wskazujące na wyjątkowe, konstruktywne zaangażowanie pracownika w życie organizacji i przejmowanie osobistej odpowiedzialności za losy firmy;

h) uprzejmość [*courtesy*; Organ, 1988], czyli próby takiego zachowania w organizacji, aby unikać stwarzania problemów i niedogodności innym pracownikom;

i) przyzwoitość [*sportsmanship*; Moon i in., 2005], czyli postawy *fair play* i wyrozumiałości w pracy; tolerowanie odstępstw od ideału firmy doskonałej; nieuskarżanie się na niedoskonałości warunków pracy, które powstają w wyni-

ku zaistnienia zewnętrznych ograniczeń lub konieczności wprowadzenia destabilizujących zmian i uciążliwych krótkookresowo modyfikacji;

j) wyrozumiałość i cierpliwość [*forberance*; Markoczy i in., 2009], czyli gotowość do ponoszenia chwilowych kosztów, niedogodności i pomniejszych frustracji towarzyszących zwykle codziennemu działaniu organizacji i grup społecznych;

k) mobilizowanie i łagodzenie sporów [*cheerleading and peacemaking*; Organ, 1990], czyli aktywność polegająca na tworzeniu klimatu uznania dla osiągniętych przez współpracowników sukcesów, przez co zyskują oni dodatkową motywację; gotowość do przyjmowania roli rozjemcy lub mediatora w pojawiających się konfliktach interpersonalnych, intragrupowych i intergrupowych;

l) lojalność [Graham, 1991], czyli świadczenie dobrowolnego, dodatkowego wysiłku w działania na rzecz ochrony i promowania grupy (organizacji) oraz wartości, które ona reprezentuje i za którymi się opowiada;

m) motywacja do samorozwoju [*self-development*; Katz, 1964], czyli gotowość do samodzielnego pozyskiwania umiejętności, kompetencji oraz wiedzy potrzebnej w pracy;

n) ochrona organizacji [Katz, 1964] polegająca na podejmowaniu działań mających na celu identyfikację i korektę okoliczności, które w efekcie mogłyby przysporzyć rzeczowych, finansowych lub wizerunkowych szkód firmie;

o) prospołeczne zachowania organizacyjne [*prosocial organizational behavior*; Brief i Motowidło, 1986], czyli takie zachowania pracowników skierowane na innych ludzi, grupy lub całą organizację, których celem jest poprawa indywidualnych, zespołowych lub instytucjonalnych warunków wykonywania zadań i wyników pracy;

p) autonomiczna inicjatywa organizacyjna [*organizational spontaneity*; George i Brief, 1992], czyli innowacyjna i spontaniczna aktywność pracownika wspierająca ogólną efektywność organizacji, np.: aktywna współpraca w ramach zespołu projektowego, ochrona majątku firmy, zgłaszanie pomysłów usprawnień, motywacja do rozwoju itd.;

r) zgłaszanie nieprawidłowości [*whistle-blowing*; Miceli i Near, 2008], czyli ujawnienie przez obecnego lub byłego członka organizacji nielegalnych, niemoralnych, nieetycznych lub bezprawnych praktyk organizacyjnych. Nieprawidłowości zgłaszane są osobom, grupom wpływu lub instytucjom mogącym przeciwdziałać szkodliwym praktykom. Zgłaszane nieprawidłowości nie muszą być sprzeczne z obowiązującym prawem, wystarczy że są postrzegane, jako niewłaściwe i zagrażające (np. agresywne zachowanie, kreatywna księgowość);

s) prawomocny sprzeciw proceduralny [*principled organizational dissent*; Graham, 1986] polegający na zgłoszeniu przez pracownika postrzeganej nieprawidłowości lub błędu w wyniku troski o wydajność, opłacalność, jakość, bezpieczeństwo, zgodność z prawem lub sprawiedliwość wewnętrznych organizacyjnych procesów, polityki i procedur;

Tabela 19. Typologia zachowań wykraczających poza oczekiwania roli zawodowej (ERB)

	Afiliacja/ Promocja	Ryzyko/ Promocja	Ryzyko/ Prewencja	Afiliacja / Prewencja
Przykład	Zach. uczestnic- twa	Zach. innowacyj- ne	Whistleblowing	Mediacja
Reakcja podstawowa	Pomaganie	Sugerowanie zmian	Krytyka	Interwencja
Stan afektywny	+	+	-	+/-
Zasady sprawie- dliwościowe	Realizowane	Realizowane	Złamane	Potencjalne naruszenie
Podstawowe zobowiązanie	Bliskie relacje	Wzrost wyników i jakości pracy	Dbłość o stan- dardy etyczne	Łagodzenie nad- użyć władzy i wpływu
Orientacja temporalna	Teraźniejszość	Przyszłość	Przeszłość	Przyszłość
Percepcja sytuacji	„Jest dobrze”	„Może być lepiej/ więcej”	„Nie było/nie jest dobrze”	„Mogłoby być gorzej”

Źródło: Van Dyne, Cummings i Mcean Parks, 1995, s. 253.

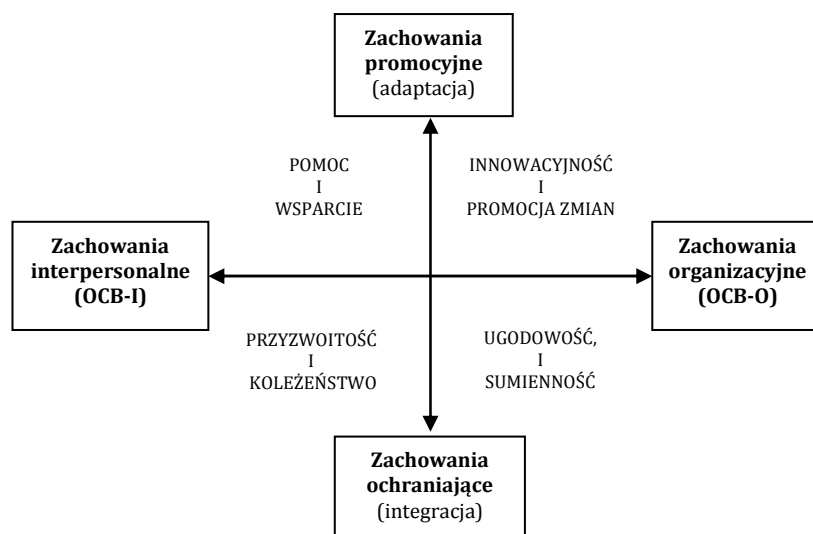
t) zachowania wykraczające poza oczekiwania roli zawodowej [*ERB, extra-role behavior*; Van Dyne i in., 1995] definiowane jako dobrowolne zachowania pracowników, których intencją jest przysporzenie korzyści organizacji, a które wykraczają poza aktualne wymagania roli zawodowej. W ramach ERB dokonano następnie rozróżnienia na cztery typy zachowań organizacyjnych obejmujące dwa kontinua. Zachowania afiliacyjne, służące konsolidacji i ochronie relacji interpersonalnych przeciwstawiono zachowaniom zwiększającym ryzyko pogorszenia jakości relacji, a zachowania promocyjne, których celem jest zachęta do wprowadzenia korzystnych zmian w organizacji skupiają inny jakościowo zasób reakcji niż zachowania prewencyjne, służące zatrzymaniu niekorzystnych zjawisk w organizacji.

Moon i in. [2005], na skutek dostrzeżonego, stale pogłębiającego się rozdrobnienia definicyjnego teoretycznie pokrywających się konstruktów, zaproponowali zbiorczą, wielowymiarową typologię zachowań uczestnictwa organizacyjnego (*circumplex model of OCB*). W opinii autorów, takie podejście niweluje wiele zbędnych różnic definicyjnych w rozległej sieci nomologicznej pojęć opisujących pozytywne zachowania pracowników i znacząco upraszcza ujęcie kontekstu organizacyjnego, w którym OCB występują. Typologia obejmuje dwa nadrzędne wymiary: a) określa kontinuum, w ramach którego zachowanie może być kierowane albo na relacje interpersonalne, albo na wsparcie systemu organizacyjnego [Williams i Anderson, 1991] oraz b) określa wymiar, w jakim zachowanie polega na inicjowaniu aktywnych starań w promowanie określonych norm, wartości, zasad i ustaleń (zachowania proaktywne, nastą-

wione na adaptację do zewnętrznych warunków) lub też obejmuje ochronę cenionych organizacyjnie wartości i powstrzymywanie się od działań niewskazanych (zachowania reaktywne, nastawione na wewnętrzną integrację).

Pełnoprawni uczestnicy organizacji będą przede wszystkim, bardziej niż przeciętny pracownik, skłonni do świadczenia pomocy osobom z którymi współpracują. Będą chętniej poświęcać swój czas i zasoby, by w sposób altruistyczny oferować wsparcie i aktywnie angażować się w budowanie grupowego klimatu afiliacji i efektywnej współpracy. Oferowanie zastępstw osobom, które w danej chwili są na zwolnieniach lub są pochłonięte realizacją nagłych, priorytetowych zleceń, to typowa reakcja zaangażowanych pracowników, podobnie jak wprowadzanie nowo zatrudnionych członków zespołu w arkana pracy, pomimo że oficjalnie leży to w gestii przełożonych lub działu szkoleń. Pomoc świadczona może być także innym interesariuszom organizacji: klientom, podwykonawcom, dostawcom, odbiorcom. W sposób pośredni ten typ OCB, dzięki pozytywnemu nastawieniu do osób z którymi pracownik się kontaktuje, ma duży wpływ na postrzeganie całej organizacji. Zaangażowany przedstawiciel firmy jest w stanie wpływać na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, co zwiększa skuteczność poszukiwania rynków zbytu oraz stanowi klucz do tak cennych zasobów, jak zaufanie i lojalność klientów. Sporadyczne i spontaniczne przykłady pomocowych zachowań uczestniczenia organizacyjnego w ramach firmy nie są co prawda w stanie w sposób znaczący zwiększyć efektywność instytucjonalną, lecz promowanie „kultury uczestnictwa”, gdzie wszyscy pracownicy promują markę pracodawcy, z pewnością pomaga organizacji skuteczniej pozyskiwać zainteresowanie otoczenia (społeczności lokalnych, potentów, klientów, konsumentów itd.) i zyskiwać przewagę konkurencyjną.

Przyzwoitość i koleżeństwo (*sportmanship, forbearance*) to zbiór zachowań również skoncentrowany na innych uczestnikach, lecz nastawiony w większym stopniu na korzystanie z utrwalonych wewnątrz organizacji wzorów postępowania. Opierają się one na tolerancji, elastyczności i dyspozycyjności pracowników. Jest to ten typ OCB, w którym pracownicy decydują się nie podejmować pewnych bezproduktywnych działań, jak choćby narzekanie i marudzenie [Organ i in., 2006, s. 22; Markoczy i in., 2009]. Starają się być wyrozumiali i nie utrudniać pracy innym. Dla przykładu: powstrzymywanie się od narzekań w wyniku wystąpienia niekorzystnych dla wybranego pracownika okoliczności, powstrzymywanie się od pozamerytorycznych ocen cudzej pracy i warunków zatrudnienia, podejmowanie się roli rozjemcy w sporach między członkami zespołu, obrona pracowników przed nieuprawnionymi zarzutami i bezzasadną krytyką, otwartość na promowane w instytucji zmiany, uprzątnięcie użytego narzędzia, tak by nie musiała tego robić kolejna osoba chcąca go użyć, to tylko nieliczne przykłady tego typu zachowań.



Ryc. 19. Typologia zachowań uczestnictwa organizacyjnego (OCB)

Opracowanie na podstawie: Moon i in., 2005; Organ i in., 2006; Markoczy i in., 2009.

Koleżeńskie zachowania pozwalają utrzymać pozytywną atmosferę pracy, nawet w przypadku przejściowych trudności i ograniczeń będących efektem częstych, nieuniknionych zmian organizacyjnych. Na zasadzie kontrastu, stwarzanie sztucznych problemów, narzekanie na najmniejszą nawet niedogodność, sprzeciwianie się niezbędnym zmianom, protestowanie przeciw decyzjom przełożonych oraz działanie na zasadzie reaktancji, to przykłady zachowań kontrproduktywnych powodujących obniżenie motywacji i spadek zaangażowania w zespole pracowniczym.

Zachowania innowacyjne skierowane są nie tyle na konkretnych współpracowników, ile na całą organizację. Są to czynne wysiłki podejmowane przez pracowników w celu inicjowania naprawczych zmian organizacyjnych, usprawniania produktów, usług, procesów, zgłaszania pomysłów lub poprawy relacji międzyludzkich w środowisku pracy. Innowatorem jest pracownik, który zgłasza niezbędne jego zdaniem usprawnienia, oferuje konstruktywną krytykę proponowanych rozwiązań, angażuje się w propagowanie zmian i instytucjonalnego rozwoju. Sam chętnie podejmuje się dodatkowego doszkalania i samodzielnie podejmuje kroki, aby pozyskać wiedzę potrzebną w rozwiązywaniu problemów zawodowych²³.

²³ Chodzi w tym przypadku zdecydowanie bardziej o jakość zgłaszanych innowacji i ich rzeczywistą użyteczność/poręczność, a nie ich ilość. Pracownicy często przekonują, że przy wadliwych procesach wdrożeniowych, nawet tak skuteczne programy wspierania innowacyjności, jak Kaizen, TPM, Hoshin, Six Sigma, Lean Management czy Dantotsu zamieniają się w niepotrzebne,

Ostatni wymiar OCB to zachowania związane z przejawianiem sumienności, ugodowości i akceptacji dla organizacyjnych kanonów postępowania (*compliance*). Służą one wspieraniu ustanowionych norm i zasad zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym, przez co wpływają na odczuwaną w organizacji stabilność procedur. Pracownicy ugodowi to tacy, którzy są: posłuszni, lojalni, punktualni, sumienni, rzetelni, odpowiedzialni za wyniki swojej pracy, uczciwi i akceptujący określone strategiami kierunki działania. Nie chodzi, rzecz jasna, o uzyskanie bezkrytycznego podejścia do pracodawcy, lecz o to, by dialog odbywał się na uczciwych zasadach, by oczekiwania pracownika były sprecyzowane, a nie, by pracodawcy „dawać coś do zrozumienia” poprzez negowanie regulaminu (np. sabotaż, spadek frekwencji), aby pracownik podejmował konstruktywną krytykę, a nie dopuszczał się krytykanctwa i oczerniania pracodawcy poza organizacją; wreszcie, by pracownik starał się aktywnie wpływać na jakość i warunki pracy, a nie rekompensował sobie domniemane straty np. w formie kradzieży.

Konkretne zachowania uczestniczenia organizacyjnego obrazujące wymiar ugodowości, to m.in.: przestrzeganie wewnętrznych regulaminów pracy, przebywanie w pracy ponad ustalone regulaminowo ramy czasowe, dbałość o miene firmy, dbałość o wyniki firmy, sporadyczne wykonywanie kluczowych i priorytetowych zadań w czasie wolnym, by zagwarantować dotrzymanie terminu.

Zdaniem Barkera [2006] uczestnikiem organizacji staje się pracownik dzięki własnym trwałym zachowaniom wskazującym na szczególne zaangażowanie, a nie dzięki temu, kim jest lub jaki status społeczny uzyskał. Uczestniczenie skupia się wokół „świadczania indywidualnego wkładu” w osiąganie celów instytucjonalnych. Każdy uczestnik organizacji dysponuje przecież wolnością i swobodą, lecz w rozumieniu aktywności gospodarczej wolność pracowników definiowana jest zawsze przez pryzmat efektywności całej organizacji. Swoboda osób zatrudnionych ma źródło pośród ograniczeń wolności osobistej wynikających z początkowej akceptacji organizacyjnych celów, misji i standardowych operacji. Naruszenie tych ograniczeń będzie stanowiło przykład zachowania kontrproduktywnego, choć dla samego pracownika może stanowić przejaw egzekwowania wolności osobistej lub potrzeby uwolnienia się spod niewygodnych nakazów instytucji. Odejście z firmy i rezygnacja z bycia częścią nieakceptowanej kultury będzie przejawem wolności osobistej, podczas gdy trwanie w niej i działanie na jej szkodę będzie przejawem zerwania kontraktu psychologicznego i przybierze formę zachowań kontrproduktywnych.

Organ, Podsakoff i MacKenzie [2006] wymiar OCB związany z sumiennością i ugodowością wprost nazywają „szarą strefą”, ponieważ granica pomiędzy

czysto biurokratyczne obciążenie. Szczególnie gdy pracowników zmusza się do zgłaszania usprawnień, wiążąc programy usprawnień, wprost z systemem wynagradzania.

ochroną własnych interesów przez pracownika a działaniem na szkodę pracodawcy jest niezwykle trudna do wytyczenia. Gwoli klaryfikacji – z pewnością pracownikowi przysługuje regulaminowo odpoczynek od pracy. Nie znaczy to, że ktoś korzystający z należnego urlopu działa kontrproduktywnie i nie powinien tego robić. Chodzi raczej o ponadstandardowe wypełnianie przez osoby zatrudnione wymaganych obowiązków i korzystanie z dostępnych przywilejów w sposób nie naruszający przepisów oraz regulaminów pracy lub też niewykorzystywanie przywilejów, na które pracownik nie ma zapotrzebowania.

Dla zobrazowania, szczególnie wysoka frekwencja pracowników (OCB związane z wymiarem sumienności) obniża zapotrzebowanie na kosztowne rekrutacje dodatkowych pracowników i usługi agencji pracy tymczasowej oferującej zastępstwa. Ułatwia tworzenie stabilnych harmonogramów pracy, usprawnia planowanie, ogranicza administracyjną obsługę zatrudnionych. W sposób widoczny, choć niebezpośredni wpływa na poprawę efektywności organizacji. Z drugiej strony, coś tak banalnego jak: przedłużanie sobie przerw obiadowych, prywatne rozmowy telefoniczne w trakcie pracy, liczne przerwy na kawę lub papierosa, zgłaszanie urlopu zdrowotnego pomimo bycia zdrowym; wszystko to wpływa negatywnie na wyniki pracy, może utrudniać pracę innych osób i obniżać ogólną efektywność. W efekcie sumienność pracowników będzie stanowiła OCB, jeśli osiągnie poziom takiej internalizacji norm organizacyjnych, który sprzyja efektywności. Podejście do pracy w myśl zasad: „nie wychylać się”, „robić swoje”, „robić niezbędne minimum”, „jaka płaca, taka praca”, a wreszcie, „bo mi się należy”, nie będzie stanowiło przykładów uczestnictwa organizacyjnego. OCB powstanie w wyniku oferowania własnej firmie pewnej „dodatkowej wartości” przez sumiennego uczestnika.

W zależności od specyfiki organizacji i jej kultury, nieformalne wzmocnienia wpływają na gotowość pracowników do wychodzenia poza standardowe role organizacyjne. Moon i Marinova [za: Moon i in., 2005] przekonują, że wewnętrzny system nagród i kar może bardziej doceniać ugodowość lub uległość pracowników i wypełnianie nakazów organizacyjnych lub też wyróżniać tych, którzy gotowi są dać z siebie dużo więcej przez podejmowanie nowych wyzwań. Firmy mogą promować, choćby poprzez wewnętrzne awanse tych, którzy czynią dodatkowy wkład w organizację, zapewniając wymierne zyski ekonomiczne, bądź też angażują się od strony społecznej. Przedsiębiorstwa handlowe mogą nagradzać sprzedawców za sprzedaż produktu lub usługi (nie-OCB) albo dodatkowo promować przykłady budowania trwałych relacji, gdzie przedstawiciel handlowy opiekuje się klientem na długo po podpisaniu umowy, chociaż jest to zwyczajowo zadanie działu obsługi klienta (OCB).

Zatem sama instytucja będzie miała wpływ na to czy zachowania uczestnictwa organizacyjnego w ogóle w niej wystąpią i czy będą polegały na posłuszeństwie wobec firmowych reguł postępowania i zachowaniom zgodnym z własną

rolą (*IRB, in-role behavior*), na aktywnym wychodzeniu poza standardowe role (*ERB, extra-role behavior*), na podejmowaniu działań na rzecz organizacji (*OCB-O, organizational citizenship*), czy oferowaniu wsparcia społecznego innym ludziom (*OCB-I, interpersonal citizenship*). Analiza badań nad uczestnictwem organizacyjnym sugeruje, że pracownicy częściej będą podejmować zachowania skierowane na organizację oraz zgodne z wyznaczoną rolą organizacyjną, ponieważ wspieranie organizacji i respektowanie wewnętrznych norm i zasad bywa z reguły częściej nagradzane przez firmy. Dodatkowo, wypełnianie oczekiwań pracodawcy oraz przyjęcie postawy konformistycznej wydaje się pracownikom bezpieczniejsze i stabilniejsze aniżeli jakakolwiek dodatkowa aktywność i innowacyjność. W percepcji pracowników, inicjowanie zmian może niekiedy zakończyć się niepowodzeniem i spowodować niekorzystne konsekwencje realizowanego kontraktu psychologicznego, więc oceniane jest jako daleko bardziej ryzykowne niż bierne posłuszeństwo. Kolektywizm, niewielki dystans do władzy i mały stopień unikania niepewności będą wymiarami kultury organizacyjnej szczególnie kojarzonymi z kształtowaniem się kultury uczestnictwa. Męskość, zazwyczaj kojarzona z kulturą współzawodnictwa, raczej wiąże się z klimatem kontrproduktywności, a kobiecość, czyli nastawienie na współpracę, sprzyja rozwojowi społecznego klimatu firmy [Organ i in., 2006].

Jak pokazują organizacyjne praktyki, te same osoby do pewnego stopnia mogą przejawiać zarówno zachowania na rzecz organizacyjnej efektywności, jak i przeciw niej. Co więcej, oba odmienne typy zachowań mogą wystąpić w tym samym czasie. Na przykład pracownik może przejąć na siebie obowiązki chorego kolegi i przyjść do pracy w wolną sobotę poza harmonogramem pracy (OCB), a jednocześnie dzwonić co jakiś czas do domu, aby dowiedzieć się, jak wolny czas spędzają pozostali członkowie rodziny (CWB). Za Kelloway'em i jego zespołem [2002] przyjąć należy rozdzielność i współwystępowanie konstruktywów zachowań kontrproduktywnych i zachowań uczestniczenia organizacyjnego. Jednocześnie, nawet w podobnych jak opisana powyżej sytuacjach, pracownicy będą funkcjonować w środowisku pracy z wyraźną długookresową preferencją działania dla dobra lub przeciw organizacji. Stąd, przyjąć należy, iż wystąpi korelacja ujemna między tymi dwoma typami zachowań [Kelloway i in., 2002].

Istnieje wiele potwierdzeń związku zachowań uczestnictwa organizacyjnego z efektywnością. Podsakoff i MacKenzie [1994] dowiedli, że wśród pracowników firm ubezpieczeniowych OCB wyjaśniały 17% wariacji uzyskania lepszych wyników sprzedaży. W badaniu innej grupy zawodowej – pracowników papierni, OCB wyjaśniały 25% wariacji uzyskania większego wolumenu produkcji i 17% wariacji uzyskania produktu o wyższej jakości niż w innych, mniej nastawionych na uczestnictwo grupach. W podobny sposób, badając pra-

cowników branży spożywczej, Walz i Niehoff udokumentowali, że 15% wariacji wzrostu wyników operacyjnych, 37% spadku ilości zażaleń konsumentów oraz 20% wzrostu indywidualnych wyników pracy, można przypisać dobrowolnym, proorganizacyjnym zachowaniom pracowników [Bachrach i in., 2001].

Podsakoff i in. [2009] dokonali metaanalizy wpływu OCB na indywidualną (168 badań) oraz grupową (38 badań) efektywność pracy. Odnaleźli dowody na znaczący wpływ wykazywanych przez pracownika zachowań uczestnictwa na: wzrost ocen jakości jego pracy dokonywanych przez kierownictwo, wzrost wynagrodzeń przyznawanych za dodatkowy wkład czyniony w organizację, spadek gotowości do odejścia z firmy (oraz mniejszą faktyczną rotację wśród pracowników zaangażowanych) oraz mniejszą liczbę nieobecności w pracy. Z poziomu organizacji, OCB w grupach pracowniczych również przekłada się na wzrost produktywności, wydajności i zyskowności, wzrost zadowolenia klientów z obsługi, ograniczenie kosztów oraz zmniejszenie rotacji pracowniczej.

OCB prezentują ten typ zachowań w ramach organizacji, gdzie uczestnik dobrowolnie świadczy wkład znacząco przewyższający aktualne wymagania, a który nie stanowi formalnej podstawy do ubiegania się o dodatkowe wynagrodzenia lub rekompensaty ze strony organizacji. Pracodawcy oczekują od pracowników pełnego uczestnictwa w życiu firmy, co stanowi kolejny dowód na ewolucję relacji zatrudnienia od świadczenia pracy na rzecz organizacji do uczestniczenia w organizacji. Następuje powolny zmierzch „pracy” jako systemu oczywistych, pewnych, otwartych, uregulowanych w najdrobniejszym szczególe, formalnych deklaracji zadań i obowiązków pracownika. Praca w XXI wieku polegać będzie na dobrowolnym uczestnictwie i zaangażowaniu pracownika, który odtąd nie będzie dysponował zakresem obowiązków ani opisem stanowiska, lecz będzie robił wszystko, co w jego mocy, aby efektywnie zrealizować powierzone zadania. Od produktywności zadaniowej i wyłącznego nastawienia na wynik własnej pracy, relacje pracownicze ewoluują w kierunku wspomagania produktywności kontekstowej [Organ i in., 2006]. Na istotności zyskiwał będzie wkład, jaki pracownicy czynią we wzrost jakości społecznego i psychologicznego środowiska pracy.

Oczekuje się od pracowników, iż będą się stawać coraz bardziej współpracujący, a coraz mniej ambitni i egocentryczni. Dzięki pobudzaniu OCB w ramach firmy, rosnąca spójność grup pracowniczych i przesunięcie nacisku z współzawodnictwa na współdziałanie, może się przyczynić do zmiany indywidualnej perspektywy pracowników z „ja” na „my” i wspomagać prawdziwą efektywność instytucjonalną [Barker, 2006]. Pozytywny wpływ OCB powoduje wzrost ogólnej efektywności organizacji, niezależnie czy zostaje ona mierzona wskaźnikami ekonomicznymi (wydajność, poziom rotacji), społecznymi (zaufanie do pracodawcy) czy indywidualnymi (satysfakcja z pracy)[Podsakoff i in., 2009].

4.3. Opuszczenie miejsca pracy

Zarówno badacze zachowań organizacyjnych, jak i praktycy zarządzania personelem zastanawiali się nad powodami, dla których pracownicy opuszczają swoje firmy. Dlaczego okazuje się, że pracownicy nie są związani ze swoimi pracodawcami ani na poziomie afektywnym, gdzie do pozostania skłaniają ludzi względy emocjonalne oraz przywiązanie, ani na poziomie ekonomicznym, gdzie do pozostania skłania atrakcyjne wynagrodzenie, ani na poziomie normatywnym, gdzie do pozostania skłaniają względy podjętych zobowiązań?

Często do poznania powodów odpływu pracowników służą wywiady z osobami rezygnującymi z pracy (*exit interviews*). Zamysł polega na tym, że skoro w rozmowie kwalifikacyjnej poznaje się powody skłaniające kandydata do poszukiwania pracy u danego pracodawcy, to rozmowa na wyjściu z organizacji może pomóc pracodawcy poradzić sobie z określeniem i wyeliminowaniem kluczowych błędów w relacjach z pracownikami. Ostatecznym celem takich wywiadów miałyby być wzrost retencji pracowników i ograniczenie podań o rozwiązanie stosunku pracy na wniosek zatrudnionego.

Tabela 20. Najczęstsze powody odejścia i pozostania w firmie

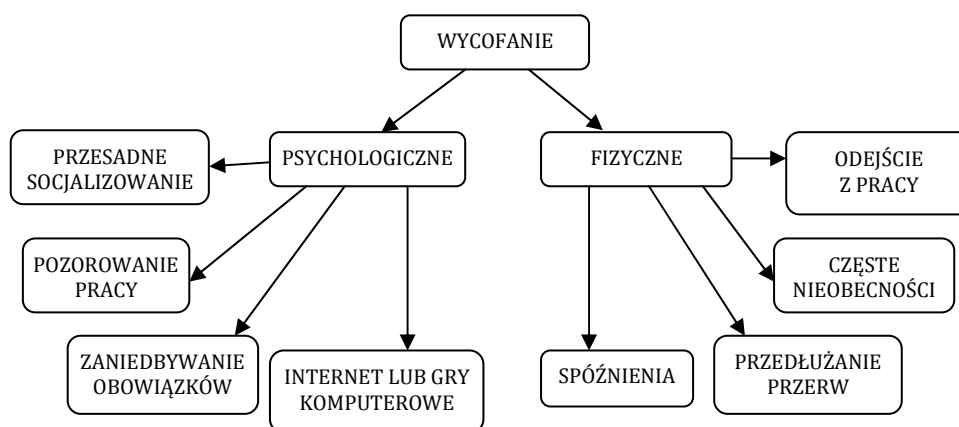
Powody odejścia	%	Powody pozostania	%	Sposoby utrzymania pracowników w firmie	%
Wynagrodzenie	64	Atmosfera i klimat (1)	51	Szkolenia	59
Brak rozwoju kariery	47	Zadania (3)	43	Ścieżki karier	48
Naciski i stres	19	Wynagrodzenie (4)	41	Programy High Potential	41
Rodzaj zadań	19	Możliwości rozwoju (2)	41	Mobilność wewnętrzna	38
Mobilność	19	Pewność pracy, stabilizacja	22	Nagrody finansowe	27
Headhunting	17	Szkolenia	17	Awanse	24
Kierownictwo	16	Reputacja firmy	16	System dodatków do pensji	18
Równowaga praca-dom	14	Kultura firmy	14	Zarządzanie wynikami	18
Korzystna propozycja	9	Kierownictwo	9	Bonusy	14
		Możliwość pracy za granicą	8	Usprawnianie komunikacji	11

Źródło: De Vos i Meganck [2009, s. 50]. Odpowiedzi udzielone przez menedżerów działów personalnych 70 dużych belgijskich firm (ponad 1000 zatrudnionych). Wyniki w kolumnie „powody pozostania” są zbieżne z doniesieniami 5286 pracowników, również analizowanymi na potrzeby tego badania. W nawiasie po prawej stronie podano ranking najważniejszych czynników, które zdaniem osób zatrudnionych budują związek pracownika z pracodawcą.

Dodatkowym motywatorem dla analiz rotacji pracowniczej bywają ekonomiczne estymacje mówiące, że w krajach wysoko rozwiniętych zatrudnienie nowego pracownika na stanowisko liniowe kosztuje połowę rocznej pensji na tym stanowisku, zatrudnienie specjalisty, to koszt 150% rocznej pensji, a nabór na stanowiska menedżerskie, to koszt około pięciu rocznych pensji menedżerskich [Colquitt, Wesson i Le Pine, 2008]. W stanach Zjednoczonych wskaźnik średniej rocznej fluktuacji wynosi 12%, lecz ok. 75% zapotrzebowania na fir-

mowe rekrutacje powstaje na skutek konieczności wypełnienia wakatów pozostawionych przez osoby, które same zrezygnowały z pracy [Pinkovitz i in., 1996]. Przy założeniu, że stanowisko nie jest nowo tworzone, ale stanowi wakat pozostawiony przez rezygnującego pracownika, jest to każdorazowo dodatkowy koszt, którego nie będzie musiała ponosić efektywna organizacja, potrafiąca utrzymać cennych i cenionych pracowników. Tam gdzie nie ma więzi między uczestnikami, wkład w pracę nie odpowiada osiąganym zyskom, a wzajemna lojalność i zaufanie nigdy nie stanowiły cennej wartości, koszty generowane przez wycofujących się pracowników będą znaczne.

Stereotypowo, za najczęstszy powód chęci do opuszczenia swojej firmy uznawana jest kwestia niewystarczającego wynagrodzenia. Pracownicy twierdzą, że otrzymywali dotąd zbyt niskie pobory za swoją pracę, stąd niezadowolone i decyzja o przejściu do innego, lepiej płacącego pracodawcy. Jest to oczywista deklaracja poczucia niesprawiedliwości dystrybucyjnej, jednak odpowiedź taką należałoby częściej traktować, jako powierzchowną. Pracownik, rozpoczynając poszukiwania innego pracodawcy, nie ma pewności otrzymania lepszej oferty finansowej, więc w większości przypadków, o rozpoczęciu poszukiwań nowej firmy decydują inne, pozafinansowe kryteria. Tym bardziej, jeśli pracownik nie zgłaszał uprzednio wniosków o podwyżkę.



Ryc. 20. Psychologiczne i fizyczne objawy wycofania pracowników

Źródło: Colquitt i in., 2008.

Pomimo że 60-90% menedżerów jest zdania, że to właśnie pieniądze decydują o pozostaniu lub odejściu z firmy [Branham, 2005; De Vos i Meganck, 2009], anonimowe kwestionariusze wskazują, że jest to wyłącznie przykład tworzenia pozytywnego wizerunku przez pracownika nawet na chwilę przed opuszczeniem przedsiębiorstwa. Wyniki badań prowadzonych przez niezależ-

nych od pracodawcy specjalistów pokazują mianowicie nieco inny obraz rzeczywistych powodów rezygnacji z dotychczasowej pracy i często obnażają ignorancję menedżerów. Na nudę wynikającą z wykonywania mało interesujących i źle skoordynowanych zadań skarży się 25% osób zostawiających swoje firmy. Podobnie popularnym powodem jest brak szkoleń i możliwości rozwoju w ramach firmy. Ponad 19% ankietowanych pracowników, za powód do zmiany pracy wskazuje brak chęci współpracy we własnym zespole, a 17% twierdzi, że pracodawca wielokrotnie nie dotrzymywał składanych obietnic [Branham, 2005].

Głównym powodem rezygnacji z dalszego członkostwa w organizacji jest rozminięcie się oferty pracodawcy i niedotrzymanie złożonych w trakcie zatrudnienia obietnic, czyli naruszenie kontraktu psychologicznego [De Vos i Meganck, 2009]. Zdarza się, że organizacje tworzą wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, szcząc się pozycją lidera branży, programami umożliwiającymi rozwój zawodowy, możliwościami szybkiego awansu, atrakcyjnym wynagrodzeniem, czy wreszcie pracą w młodym, dynamicznym zespole. Po przebyciu trudnego i czasochłonnego procesu rekrutacyjnego okazuje się, że sformułowania zawarte w ogłoszeniu o pracę nie mają wiele wspólnego z tym, co faktycznie zastaje kandydat.

Od pracowników wymaga się natychmiastowych wyników, nie poświęcając czasu na program adaptacyjny i wstępne przeszkolenie. W natłoku zadań²⁴, nie oferuje się pracownikom informacji zwrotnych dotyczących ich pracy. Brak standardów wykonywania danej pracy, a wewnętrzny *benchmarking* staje się pojęciem całkowicie niezrozumiałym. Fakt zwyczajowego przedstawiania firmy (np. w ogłoszeniach rekrutacyjnych) jako lidera branży lub rynku stwarza pozory szerokich możliwości ciągłego wzrostu i rozwoju. Tymczasem wizerunek taki tworzą nawet firmy z branż prostych technologii lub będące wyraźnie w schyłkowej fazie rozwoju (np. telefonia analogowa). Okazuje się wtedy, że obiecywana podwyżka czy awans, nawet dla doskonałego pracownika stają się dobrami nieosiągalnymi, a to skłania do radykalnego ostudzenia zaangażowania. Typową strategią kierowania personelem jest podejście: „najpierw pokaż, co potrafisz, a potem wymagaj”, jednak bez definiowania, kiedy owo „potem” nastąpi. Emigracji emocjonalnej sprzyja również fakt zbyt często obecnego w rodzimych firmach przeciążania pracą. Kierownictwo często wymaga, by jedna osoba wykonywała pracę realizowaną zazwyczaj na dwóch stanowiskach lub wzbogaca pracę dodatkowymi elementami zadaniowymi. Efektem są długie dni pracy i brak czasu wolnego w chwilach, kiedy najbardziej go potrzeba. Pracując w takim natężeniu, osoby zatrudnione tracą właściwą równowagę między

²⁴ W potocznym języku korporacyjnym, wiele odmów wykonania dodatkowych zadań pracownicy tłumaczą brakiem czasu i natłokiem rutynowych zadań, czyli tzw. bieżączką.

pracą a życiem prywatnym oraz zaufanie do przełożonych, że dodatkowy wysiłek zostanie kiedykolwiek dostrzeżony i nagrodzony²⁵.

Ważne źródło decyzji o opuszczeniu firmy stanowią konflikty interpersonalne. W walce o ograniczone firmowe zasoby zdarza się, że członkowie zespołu tracą z oczu wspólny cel i pogrążają się w konflikcie. Zwłaszcza jeśli temu stanowi towarzyszą zbyt słabe umiejętności społeczne przełożonego, może to skutkować porzuceniem organizacji. Konflikty dotyczą jednak nader często samych przełożonych. Znane powiedzenie: „Pracownik nie porzuca pracy, tylko przełożonego”, ukute przez praktyków zarządzania personelem wspiera obiegową opinię, że częstym powodem rezygnacji z pracy bywa sam przełożony. Zdarza się, że przełożeni odmawiają uznania cudzego autorstwa proponowanych rozwiązań, w sposób nieuzasadniony zmieniają swoje decyzje, niejednokrotnie przecząc samym sobie lub otwarcie faworyzują wybranych pracowników. Szczególnie dla dobrych obserwatorów firmowych zależności i osób kierujących się ściśle zasadami etyki zawodowej jest to sytuacja, której nie można tolerować. Nie można jej też samodzielnie zmienić. Pozostaje zmienić miejsce pracy, licząc, że nowy pracodawca zaoferuje sprawiedliwsze warunki uczestnictwa w organizacji.

Dane zgromadzone dzięki wywiadam z osobami rezygnującymi z pracy pomagają stwierdzić, że powodem odejścia mogą być elementy związane z poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej. Elementy sprawiedliwości dystrybucyjnej to te związane z odejściem na skutek analizy materialnych i niematerialnych wynagrodzeń otrzymywanych od pracodawcy. Sprawiedliwość proceduralna dotyczy rotacji na skutek nierównego dostępu do organizacyjnych dóbr, poprzez faworyzowanie lub zbyt obciążanie pracą. Wątki sprawiedliwości interakcyjnej związane są z odejściami powodowanymi niedomaganiem klimatu społecznego, w tym głównie zasad kierowania współpracą ludzi w ramach organizacji.

4.4. Podstawowe problemy definiowania i pomiaru zachowań organizacyjnych

Naukowe rozumienie danego zjawiska i jakość konkluzji dostarczonych w ramach procesu badawczego ma swoje źródła w definiowaniu, operacjonalizowaniu, doborze próby osób badanych i sposobie pomiaru obserwowanego fenomenu [Robson, 2002; Brzeziński, 2007; Field, 2009]. Wiedząc to, trudno nie zauważyć na tle współczesnej psychologii pracy i organizacji proliferacji różnorodnych, jedynie fasadowo spójnych pojęć związanych z zachowaniami organizacyjnymi.

²⁵ Jakość relacji zatrudnienia w Polsce dobrze obrazują coroczne Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności PIP – www.pip.gov.pl.

Taki pluralizm teoretyczny w połączeniu z oczekiwaniami skutecznych rozwiązań aplikacyjnych i tworzenia wiedzy społecznie responsywnej [Altman, za: Sęk, 2001] kierowanymi wobec psychologów-badaczy, może mieć również negatywne następstwa dla rozwoju danego obszaru. Omawiany brak integracji pojęć w ramach danego obszaru badawczego może znacząco utrudnić intersubiektywną komunikowalność wyników prowadzonych badań.

Tymczasem zjawisko utraty klarowności konstruktów teoretycznych spotkać można w większości prezentowanych w niniejszej pracy obszarów. Dotyczy to rozumienia i wyjaśniania pojęć kontraktu psychologicznego, sprawiedliwości organizacyjnej, ale przede wszystkim pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych. Dobitnie pokazują to studia dotyczące badań zjawisk kontrproduktywnych typu mobbing/bullying [Nielsen, 2009].

Wielość podejść metodologicznych i różnorodność używanej nomenklatury sprawia, że to samo zjawisko niejednokrotnie posiada kilkanaście definicji naukowych lub też, pod jedną wspólną etykietą znaleźć można całkowicie inaczej rozumiane zjawiska. Stosunkowo dobrze udokumentowana w literaturze jest także niespójność pomiędzy konstrukcją teoretyczną zjawisk organizacyjnych a oferowanymi sposobami ich pomiarów. Z taką sytuacją mamy do czynienia, gdy wystąpienie zachowań uczestnictwa organizacyjnego bada się, wykorzystując ujemne wskaźniki na skalach zachowań kontrproduktywnych [Dalal, 2005; Fox i in., 2009]. W takich przypadkach, niezgodnie z założeniami teoretycznymi operacjonalizuje się zachowania uczestnictwa organizacyjnego jako brak zachowań kontrproduktywnych.

Tabela 21. Podstawowe problemy kwestionariuszowego pomiaru uczestnictwa organizacyjnego

Pozycje testowa mierząca OCB	Problem pomiaru OCB
„Wierzę, że za uczciwą zapłatę należy się uczciwie przepracowany dzień” „Raczej skupiam się na tym, co złe, niż na pozytywnych stronach pracy” [Podsakoff i in., 1990]	Pozycje są wskaźnikami przekonań/postaw/dyspozycji wobec pracodawcy i nie odnoszą się wprost do zachowań.
„Narzekam na mało istotne niedogodności w pracy” [Williams i Anderson, 1991] „Nie spędzam czasu na jałowych dyskusjach” [Smith, Organ i Near, 1983]	Pozycje nie mierzą zachowań pozytywnych. Są odwrotnie kodowanymi pytaniami o zachowania kontrproduktywne.
„Przekazuję informacje współpracownikom” [Williams i Anderson, 1991] „Jestem punktualny” [Smith, Organ i Near, 1983]	Pozycje mierzą zachowania pozytywne, jednak takie, które nie wykraczają poza podstawowe, minimalne wymagania pracy.

Opracowanie na podstawie: Fox i in., 2009, s. 33.

Kolejna znacząca niespójność towarzyszy operacjonalizacjom zachowań organizacyjnych w aspekcie ich intencjonalności. Jest to szczególnie widoczne na podstawie dyskursu o intencjonalności zachowań kontrproduktywnych typu mobbing/bullying. Zwolennicy zawarcia zamysłu intencjonalności w definicjach różnorodnych zachowań kontrproduktywnych nie są jednak zgodni czy ujmować ją jako intencjonalność samego zachowania (świadomość, celowość), jako zamiar zadania komuś szkody lub krzywdy (wrogość, umyślność), czy też intencji do kontynuowania danego stylu zachowania, ze względu na uzyskiwane korzyści (instrumentalność, użyteczność). Kontrowersje dotyczą także tego czy należy uwzględniać intencje kierujące działaniem sprawcy, czy jedynie intencje przypisywane sprawcy przez ofiarę (atrybucje przyczynowości). Wywołuje to niespójność używanych na tym polu definicji, a niekiedy zdarza się także, że podkreślany jako najistotniejszy w definicji element (np. intencjonalność zachowań agresywnych) w rzeczywistości nie jest badany.

Badacze zachowań organizacyjnych niekiedy czynią uzasadnione założenie, że jeśli dane zachowanie pracowników jest pożądane przez organizację, jak w przypadku OCB lub jednoznacznie potępiane, jak to się ma z CWB, jego intencjonalność nie powinna stanowić osi definicyjnej [Fox i in., 2009]. Intencjonalność ma drugorzędne znaczenie w sytuacjach, gdy organizacja, jak w przypadku sankcjonowania zachowań kontrproduktywnych, promuje wszelkimi dostępnymi kanałami naczelne zasady i normy wspierania efektywności. W rezultacie, w europejskiej tradycji badawczej uznaje się na ogół, że zewnętrzne warunki tego typu pomiarów (np. administrowanie kwestionariuszy w organizacji) uniemożliwiają rzetelną weryfikację istnienia lub absencji intencji kierujących kontrproduktywnym pracownikiem, podobnie jak jej skuteczną operacjonalizację i pomiar. W efekcie wyklucza się ją z definicji operacyjnych²⁶.

Korzystanie z niejednolitego zaplecza metodologicznego w badaniu organizacyjnej kontrproduktywności utrudnia metaanalizy i porównania międzykulturowe. Trudności mogą dostarczyć także publikacje wprowadzające do sieci nomologicznej danego zjawiska swoiste oksymorony, czego przykładem są „konstruktywne kontrproduktywne zachowania organizacyjne” [*Constructive CWB*; Fox, 2005] lub „obowiązkowe zachowania uczestnictwa organizacyjnego” [*Compulsory OCB*; Vigoda-Gadot, 2006].

Przykładem konstruktywnej kontrproduktywności może być, jak przekonuje Fox [2005], anonimowe zgłoszenie nieprawidłowości. Pracownik chcący usprawnić organizację (aspekt konstruktywności) zgłasza zaobserwowane nieprawidłowości zewnętrznemu inspektorowi lub dziennikarzowi, co może się przyczynić do przedstawienia pracodawcy w niekorzystnym świetle, spowo-

²⁶ Na podstawie dyskursu naukowego o intencjonalności zachowań agresywnych w organizacjach [Hoel i Cooper za: Einarsen i in., 2003; Keashly i Jagatic, 2003].

dować utratę klientów i spowodować spadek ogólnej efektywności organizacji (aspekt kontrproduktywności zachowania).

Z takim tokiem rozumowania trudno się nie zgodzić, jeśli mierzymy chwilową efektywność w wymiarze zadaniowym, bez uwzględnienia strony społecznej i kontekstowej procesu pracy [Motowidlo i Van Scotter, 1994; Organ i in., 2006]. Można przyjąć jednak odmienną perspektywę. Przyczyn negatywnych zadaniowo i społecznie konsekwencji zgłaszania nieprawidłowości [*whistleblowing*; Miceli i Near, 2008] można by raczej poszukiwać w zachowaniu członka instytucji, który faktycznie popełnia wykroczenie przeciw organizacji, a nie osoby, która ową nieprawidłowość zauważa i zgłasza. Stąd mówienie o *whistleblowingu* jako przykładzie złamania normy wspierania efektywności wydaje się nieuzasadnione, ponieważ inicjalną kontrproduktywność należałoby przypisać osobie popełniającej wykroczenie, a nie temu, kto chce zapobiec jego negatywnym konsekwencjom. W myśl definicji *whistleblowingu* [Miceli i Near, 2008], osoba zgłaszająca nieprawidłowość jest prospołecznie motywowana chęcią powstrzymania szkodzącego organizacji uczestnika przed powtórными negatywnymi zachowaniami wobec pracodawcy i kontynuowaniem organizacyjnej lub społecznej kontrproduktywności, co wypełnia znamiona pełnego uczestnictwa organizacyjnego i zachowań obywatelskich.

Jeśli bowiem ktoś zgłasza nieprawdziwe zdarzenia lub instrumentalnie wykorzystuje zgłoszenie, by komuś zaszkodzić, popełnia zupełnie inny typ zachowania, a mianowicie: oszustwo, pomówienie lub oszczerstwo, co można potraktować jako zachowanie kontrproduktywne wymierzone przeciw innym uczestnikom organizacji.

Oczywiście, zachowania w organizacji rzadko są „czarno-białe” i niekiedy trudno kierownictwu rozsądzić, który ze skonfliktowanych pracowników ma rację. Lecz można mieć przekonanie, że efektywne organizacje promują efektywne zasady i zrozumiałe normy, wśród których skuteczne podjęcie sprawiedliwej decyzji nie powinno nastęrczać żadnych kłopotów. To raczej w dwuznacznych sytuacjach i pośród niejasnych procedur kwitną rozmaite przejawy organizacyjnej kontrproduktywności.

Szczególnie jednak użycie etykiety zachowań uczestnictwa organizacyjnego, które zgodnie z definicjami Organa [1988] i Graham [1991] obejmuje wyłącznie dobrowolne, wewnątrznie motywowane zachowania członków organizacji i wzbogacanie go o przedrostek „obowiązkowe” wydaje się trudne do przyjęcia zarówno z teoretycznej (obniżona trafność teoretyczna konstrukt), jak i metodologicznej perspektywy jakości samego pomiaru. Przyjmując proponowaną przez Vigoda-Gadot [2006] definicję, pod postacią OCB zbadamy w rzeczywistości wszelkiego typu zachowania: podejmowane dobrowolnie i wymuszone, wchodzące w skład pełnionej roli organizacyjnej i te znacząco wykraczające poza nią. Powraca również problem ujęcia w ten sposób zachowań patologicznych wymaganych przez kierownictwo. Pewne rodzaje wymu-

szonych negatywnych zachowań, w patologicznej organizacji musiałyby być uznane za przejaw uczestnictwa organizacyjnego. Przez uleganie podobnym ideom zatoczylibyśmy teoretyczną ewolwentę i wrócili do wielokrotnie krytykowanej za niewielką integralność teoretyczną pierwszej koncepcji zachowań prospołecznych w organizacji autorstwa Briefa i Motowidło z 1986 roku [Van Dyne i in., 1995].

Trudno zaprzeczyć, że w organizacjach można spotkać zarówno pozytywne, jak i negatywne, dobrowolne i wymuszone zachowania pracowników, ale korzystanie w ich opisie i wyjaśnianiu z tej samej, naukowo nośnej etykiety, wydaje się w omawianych przypadkach kwestionowalne.

Problem i metoda badań własnych

W ramach psychologii pracy i organizacji zrealizowano dotychczas wiele badań nad zjawiskiem wyrządzania szkód organizacjom przez zatrudnionych w nich pracowników. Najczęściej podejmowanymi pytaniami były te o rodzaj szkodliwej działalności, zasięg szkód zadawanych organizacjom oraz rzadziej – o przyczyny takich reakcji. O znaczącej indywidualnej, grupowej, organizacyjnej i społecznej szkodliwości takiej wrogiej, wewnętrznej działalności uczestników organizacji świadczą liczne doniesienia badaczy [np.: Bamfield, 2006; Fodchuk, 2006; Rayner i Keashly, 2005; Parks i Mount, 2005].

Skala zjawiska organizacyjnej kontrproduktywności wydaje się stale zwiększać, lecz jednocześnie problematyka ta, z wyjątkiem studiów nad zjawiskiem mobbingu [np.: Durniat, 2009; Warszewska-Makuch, 2008; Miedzik, 2008], nie jest obecnie chętnie podejmowana przez polskich badaczy. Powodem takiego stanu rzeczy może być względnie wczesna faza rozwoju polskich organizacji w rozumieniu funkcjonowania w warunkach wolnego, globalnego rynku. Rodzime firmy zabiegają o kształtowanie wizerunku społecznie odpowiedzialnego lidera zasobów ludzkich (*employer branding*), lecz często, w ramach ochrony tego pielęgnowanego wizerunku, odmawiają dostępu do danych na temat wewnętrznych relacji zatrudnienia. Badaczom tym trudniej jest dotrzeć do osób badanych i znaleźć rozwiązanie problemu badawczego, jeśli pytania, jak te o firmową kontrproduktywność, dotyczą niejawnej sfery relacji między pracodawcą i pracobiorcą.

Podstawowym problemem podjętym w części badawczej niniejszej pracy jest zatem próba odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób organizacja jest w stanie wzbudzić wśród własnych uczestników, tutaj pracowników, na tyle negatywne oceny i nastawienia, że zdolni są oni w rezultacie działać na jej szkodę?

Dzięki zagranicznym doniesieniom z badań naukowych [np.: Ambrose i in., 2007; Barclay i in., 2005; Bies i Tripp, 2005] wiadomo, że szczególnie często

pracownicy działający przeciw organizacyjnej efektywności tłumaczą swoje wrogie i nieetyczne wystąpienia przeciw firmie rozmaicie definiowaną niesprawiedliwością, jakiej – w ich indywidualnej ocenie – dopuścił się pracodawca. Poczucie sprawiedliwości zdaje się pełnić wyjątkowo istotną rolę w życiu codziennym i zawodowym [Karriker i Williams, 2009; Brighthouse, 2007; Ambrose, 2002; Rawls, 2001; Deutsch, 1985; Lerner, 1980], a pracownicy chętniej wchodzi w relacje z pracodawcami (organizacjami) i współpracownikami, którzy traktują ich sprawiedliwie [Cropanzano i Mitchell, 2005]. Są też bardziej skłonni działać na korzyść uczciwych partnerów w codziennych interakcjach [Blau, 1964].

Jednocześnie zapotrzebowanie na badania wyjaśniające mechanizmy translacji ocen zasad sprawiedliwościowych na dysfunkcyjne zachowania organizacyjne pojawiają się zarówno ze strony praktyki społecznej [stąd zamysł zarządzania sprawiedliwością w organizacji; Cropanzano i in., 2007], jak i kluczowych przedstawicieli nauk o zachowaniach w organizacji [Colquitt i Greenberg, 2003; Rupp i Cropanzano, 2002; Colquitt i in., 2001; Tyler, 1994].

Osią pracy jest zatem konceptualizacja i zbadanie mechanizmu psychologicznego, poprzez który jakość relacji pracodawca – pracobiorca, a dokładniej – poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wynikające z oceny tej względnie trwałej relacji zatrudnienia, może wpływać na podejmowanie przez pracowników bądź to zachowań kontrproduktywnych wobec pracodawcy, bądź to zachowań wskazujących na pełne uczestnictwo organizacyjne.

Liczne przykłady napływające ze strony praktyki społecznej (głównie mediów masowych oraz uczestników szkoleń zawodowych), jak i swoista nisza w dziedzinie badań tego zjawiska na gruncie polskim, stanowiły inspirację do podjęcia wysiłków w kierunku zbadania regulacyjnej roli poczucia sprawiedliwości w kształtowaniu się zachowań kontrproduktywnych w organizacjach. Właśnie z uwagi na brak wyników badań nad sprawiedliwością organizacyjną i jej behawioralnymi efektami w polskich organizacjach [z wyjątkiem zachowań etosowych: Retowski i in., 2003], które mogłyby stanowić podstawę szerszej dyskusji nad kontrproduktywnością pracowników w naszym kraju, badania własne prowadzone są w formule eksploracyjnej, a większość narzędzi powstała metodą teoretyczno-empiryczną dzięki pracom grup fokusowych i zaangażowaniu sędziów kompetentnych.

Praca ma służyć odpowiedzi na następujące główne pytania badawcze:

1. Czy pracownicy traktowani niesprawiedliwie w relacjach zatrudnienia zachowują się inaczej wobec pracodawcy? Czy zatem istnieją związki pomiędzy poczuciem sprawiedliwości a zachowaniami kontrproduktywnymi (CWB), zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego (OCB) i tendencją do odejścia z pracy (ROT)? Jakie są to związki i jak wygląda podstawowy mechanizm uruchamiania zachowań dysfunkcyjnych?

2. Czy poczucie sprawiedliwości jako konstrukt teoretyczny może służyć, jak to wstępnie sugeruje Guest [2004, 2004a], jako efektywny wskaźnik stanu realizacji kontraktu psychologicznego? Jak zdefiniować taki wskaźnik empirycznie i jaką rolę w pomiarze stanu realizacji kontraktu pełni zaufanie do pracodawcy?

3. Jakie są najczęściej podejmowane zachowania kontrproduktywne osób zatrudnionych w polskich firmach? Czy są to czynne zachowania agresywne, czy raczej negatywne reakcje związane z demotywacją i wycofywaniem wkładu w uczestnictwo organizacyjne? Czy za każdy typ/rodzaj kontrproduktywności odpowiedzialny jest taki sam mechanizm?

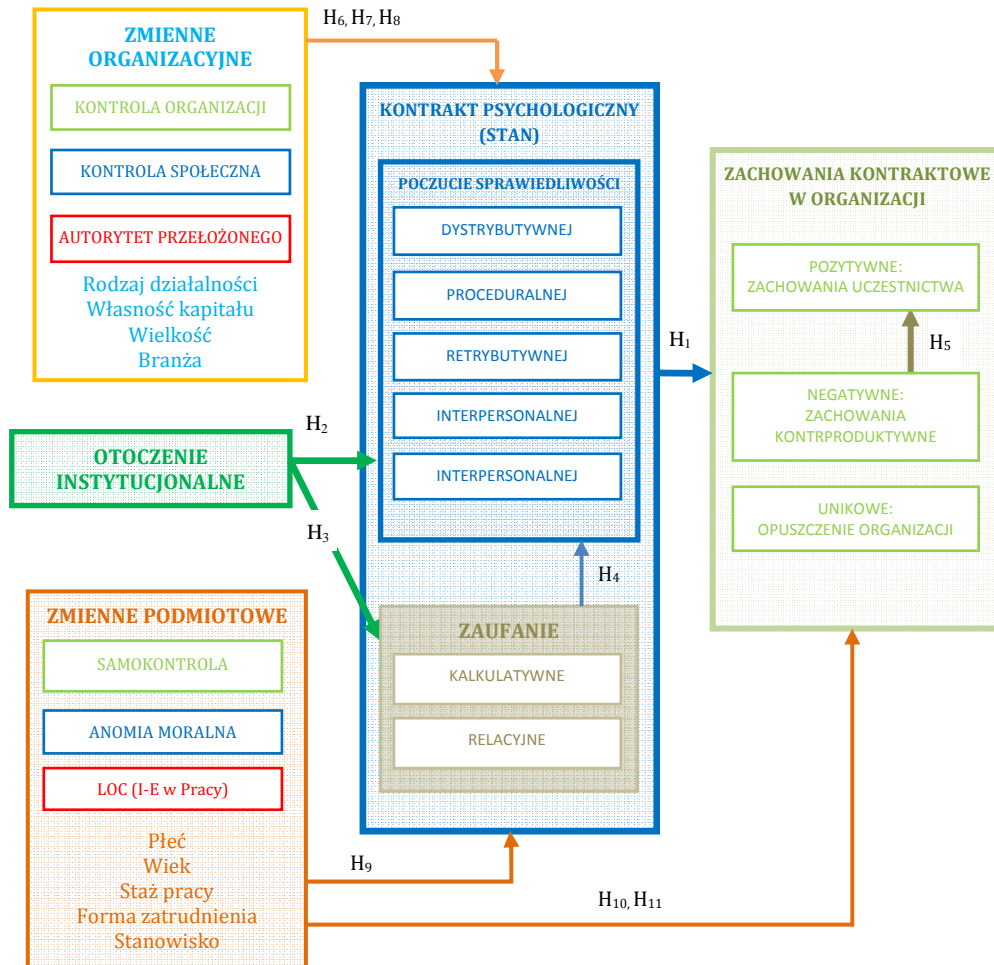
4. Czy zmienne związane z formalną kontrolą w organizacji i wewnętrzne poczucie kontroli, rozumiane jako zmienna dyspozycyjna pracownika, wpływają na postrzeganie sprawiedliwości w organizacji i ewentualne efekty behawioralne? Jeśli tak, to w jaki sposób?

5. Jak pracownicy oceniają sprawiedliwość organizacyjną w polskich firmach i instytucjach? Jaki jest poziom tych ocen i czy praca w odmiennym otoczeniu instytucjonalno-kulturowym wpływa na poczucie sprawiedliwości organizacyjnej? (Czy poziom poczucia sprawiedliwości polskich pracowników jest istotnie różny od poczucia sprawiedliwości pracowników w organizacjach norweskich?).

6. Czy rodzaj pracodawcy (własność organizacji) może wpływać na poziom poczucia sprawiedliwości wśród osób zatrudnionych, a w szczególności, czy prywatne organizacje biznesowe ze swoją „kulturą aktywnego wspierania efektywności” są postrzegane jako mniej czy bardziej sprawiedliwe niż budżetowe?

W procedurze badawczej, zależnie od rodzaju weryfikowanej hipotezy, wykorzystano dwa podstawowe schematy: a) quasi-eksperymentalny (w formule porównań międzygrupowych), głównie po to, by określić czy istnieją efekty behawioralne naruszeń i równoważenia kontraktu oraz b) przekrojowy schemat korelacyjny (korelacje, równania regresji wielokrotnej, analizy ścieżek), aby dokładniej wyjaśnić mechanizmy psychiczne związane z poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej i jego efektami behawioralnymi.

Schemat quasi-eksperymentalny ma dostarczyć danych do weryfikacji głównej hipotezy (H_1) o wpływie naruszeń kontraktu psychologicznego, którego podstawowym wskaźnikiem jest poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej, na zachowania pracowników. Model teoretyczny zakłada, że naruszenie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę, przejawiające się u pracownika poczuciem niesprawiedliwości, będzie skutkowało zwiększeniem zachowań kontrproduktywnych (CWB), zmniejszeniem zachowań uczestnictwa organizacyjnego (OCB) i zwiększoną gotowością do odejścia z niesprawiedliwej organizacji (ROT).



Ryc. 21. Teoretyczna koncepcja badań własnych

W tym schemacie poszukiwano również podstawowych danych do weryfikacji hipotez o wpływie otoczenia instytucjonalno-kulturowego (organizacje polskie vs. norweskie) na zmienne opisujące stan realizacji kontraktu psychologicznego, czyli na poczucie sprawiedliwości organizacyjnej (H₂) i zaufanie do pracodawcy (H₃).

Wyniki badania empirycznego w schemacie korelacyjnym mają dostarczyć danych szczegółowych do weryfikacji hipotezy o silnym inicjalnym związku poczucia sprawiedliwości i zaufania do pracodawcy (H₄), a dzięki statystycznej technice regresji wielokrotnej i zastosowaniu procedury analizy ścieżek pomóc wyjaśnić charakter współzależności i statusu zmiennych sprawiedliwości i za-

ufania [Lewicki i in., 2005] ujętych w ramach modelu teoretycznego jako wskaźniki aktualnego stanu realizacji kontraktu psychologicznego. W rezultacie zastosowanie wymienionych technik statystycznych miało służyć wyjaśnieniu sprawiedliwego mechanizmu psychicznego odpowiedzialnego za inicjowanie pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych.

Weryfikacja hipotezy o odwrotnej współzależności zachowań kontrproduktywnych i zachowań uczestnictwa organizacyjnego (H₅) umożliwi empiryczne sprawdzenie teoretycznego założenia o rozdzielności i współwystępowaniu konstruktów CWB i OCB [Kelloway i in., 2002]. Mówi ono, że osoby często dopuszczające się zachowań kontrproduktywnych równocześnie podejmują mniej zachowań proorganizacyjnych, lecz zachowania te w pewnym zakresie mogą być podejmowane równocześnie w ramach aktywności zadaniowej.

Statystyczne techniki korelacji prostych równań regresji i analizy ścieżek dostarczą następnie danych pozwalających na weryfikację hipotez o związkach różnych przejawów kontroli w środowisku pracy zarówno z poczuciem sprawiedliwości, jak i zachowaniami w organizacji. Ze strony organizacji, zarówno kontrola społeczna w ramach własnej grupy pracowniczej (H₆), formalna kontrola pracownika ze strony organizacji (H₇) przejawiająca się np. w bezpośrednim nadzorze, jak i autorytet bezpośredniego przełożonego (H₈) mogą oddziaływać na poczucie (nie)sprawiedliwości organizacyjnej. Pośród zmiennych indywidualnych podmiotowych, związanych z wewnętrzną kontrolą pracownika, badanie ma zapewnić weryfikację hipotez, iż anomia moralna pracownika ma istotny związek z obniżonym poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej (H₉). Dostrzeganie nieskuteczności trzymania się norm moralnych i etycznych w życiu codziennym i w pracy może wszak współwystępować z obniżonym poczuciem sprawiedliwości [np. Feldman, 2006], a w następstwie zwiększać gotowość do zachowań oportunistycznych i każdorazowego wykorzystywania nieścisłości do realizowania własnego interesu pośród niespójnych norm.

Podobnie mała samokontrola poznawcza pracownika (rozhamowanie) może mieć duży udział (H₁₀) w mechanizmie uruchamiania zachowań kontrproduktywnych [Marcus i Schuler, 2004], szczególnie gdy będzie mu towarzyszyć silne poczucie niesprawiedliwości. Wewnętrzne umiejscowienie kontroli pracownika, poprzez uruchamianie schematów poznawczych określających możliwość aktywnego wpływania na bieg wydarzeń i życie firmy, może zaś mieć istotne znaczenie w podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu się w pozytywne lub negatywne zachowania organizacyjne (H₁₁).

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania sformułowano następującą hipotezę główną:

H1: Poziom poczucia sprawiedliwości organizacyjnej różnicuje gotowość pracownika do: zachowań kontrproduktywnych, zachowań uczestnictwa organizacyjnego oraz intencji do odejścia z organizacji, w ten sposób, że:

H1a: Niski poziom poczucia sprawiedliwości współwystępuje z zachowaniami kontraproduktywnymi

H1b: Wysoki poziom poczucia sprawiedliwości współwystępuje z zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego

H1c: Niski poziom poczucia sprawiedliwości współwystępuje z gotowością do odejścia z organizacji

5.1. Założenia modelu wyjaśniającego

W ślad za zmieniającymi się wymaganiami wobec współczesnych organizacji także relacje między pracownikami i pracodawcami podlegają dynamicznym przemianom [Ratajczak, Bańka i Turska, 2006; Strykowska, 2002]. W Polsce, po roku 2000, rynek pracodawcy stopniowo ustępował miejsca rynkowi pracownika. Kryzys rynków finansowych w 2009 roku ponownie odwrócił sytuację popytu na pracę i jej podaży na rynku zatrudnienia.

Jak pokazuje codzienność, dla większości sektorów gospodarki i dla większości organizacji działających na wolnym rynku stabilność i trwałość podejmowanych relacji zatrudnienia staje się niemożliwa do zagwarantowania [Drozdowski, 2002]. W niestałych warunkach pracodawcy szczególnie cenić będą u pracowników zaangażowanie i otwartość na zmiany. Pracownicy posiadający wymagane cechy związane z samodzielnością, elastycznością i mobilnością będą lepszymi gwarantami powodzenia całej organizacji [Herriot, 2001; Drucker, 2000]. Zaś instytucje, które ułatwiają swoim uczestnikom radzenie sobie z niepewnością, będą się jawiły jako atrakcyjniejsze dla kandydatów do pracy [*uncertainty management theory*; Lind i Van den Bos, 2002].

Równoległe ze zmianami towarzyszącymi współczesnym organizacjom realizowane w ich ramach relacje zatrudnienia będą się cechowały coraz większą dynamiką [Bonache, 2004; Rousseau i Schalk, 2000; Herriot i Pemberton, 1995].

Aby pozyskać i utrzymać takich pracowników organizacje, a szczególnie przełożeni – bezpośredni przedstawiciele pracodawcy, staną przed problemem odpowiedniego wynagradzania zatrudnionych osób i sposobów rekompensaty utraconego poczucia zawodowej, a niekiedy także życiowej stabilności. Relacje zatrudnienia będą przebiegać w formule renegocjowanych wymian między organizacją a jej uczestnikami.

Problemem staje się próba naukowego ujęcia i badania takich dynamicznych relacji zatrudnienia. Punktem wyjścia do podjęcia ich opisu może być uwzględnienie sytuacji świadczenia pracy jako zmiennego procesu wymian społecznych pomiędzy pracownikiem i organizacją pracodawcy.

5.1.1. Wymiany społeczne w relacjach pracodawca - pracobiorca

Teoria wymian społecznych [Homans, 1958; Blau, 1964] zakłada, że jeśli jedna osoba przekazuje drugiej osobie: wynagrodzenie, uznanie, zasób, władzę lub wykaże zaangażowanie w rozwiązanie jej problemu, świadczeniom udzielonym w wymianie będzie towarzyszyło oczekiwanie otrzymania za nie zadośćuczynienia w przyszłości. Norma wzajemności stwarza poczucie zobowiązania do tego, by zaoferować jakąś formę rekompensaty za otrzymane dobra. Nie jest wyraźnie określone, jakie ma to być zadośćuczynienie i kiedy druga strona miałaby się zrewanżować. Również w sytuacji pracy, gdzie poza pisemną umową regulującą jedynie wybrane i podstawowe zasady stosunku pracy, pozostała część wzajemnych relacji staje się kwestią niedopowiedzianą i w dużej mierze umowną, powstającą na bazie pewnej umowy społecznej.

Organizacje także są partnerami wymian. Przyznają m.in.: wynagrodzenia, status, uznanie, zasoby informacyjne, kontrolę nad decyzjami, awanse, zadania, wymówienia, kary. Pracownik rewanżuje się ilością i jakością swojej pracy, zaangażowaniem w życie firmy, innowacyjnością, uprzejmością wobec współpracowników i klientów, lojalnością itd. W kontekście organizacji świadczenie wymian rozpoczyna się z chwilą, gdy pracownik otrzymuje zadania do wykonania i cele do osiągnięcia. W ten sposób organizacja sygnalizuje, że oczekuje od pracownika osiągnięcia odpowiedniego poziomu wykonania. Jest to początek cyklu wzajemnych wymian i zobowiązań. Za wykonanie pracy osoba zatrudniona oczekuje właściwego wynagrodzenia i odpowiedniego traktowania. Szczególnie wysokie wyniki jakościowe lub ilościowe, ponadprzeciętne zaangażowanie w sprawy organizacji lub gotowość do ponadnormatywnej pracy, będzie postrzegane przez pracownika jako szczególny wkład, który zobowiąże organizację do ponadnormatywnego wynagradzania.

Teoria wymian społecznych wyraźnie rozgranicza wymiany czynione w aspekcie ekonomicznym (transakcyjnym) i interpersonalnym (relacyjnym), lecz wyłącznie pozaekonomiczne wymiany są w stanie wytworzyć poczucie wdzięczności i osobistą odpowiedzialność za jakość relacji [Blau, 1964]. Wymianom społecznym towarzyszy duża niepewność, ponieważ konkretne parametry wymienianych dóbr (szczególnie pozamaterialnych) są niedookreślone, a same relacje toczą się na nietrwale definiowanych zasadach. Wymiany ekonomiczne, szczególnie związane z finansowym wynagrodzeniem, w większym stopniu uwzględniają mierzalne parametry. Pozafinansowe wymiany charakteryzuje „poczucie osobistych zobowiązań, wdzięczności i zaufania” wobec osób lub instytucji inwestujących we wzajemne relacje [Blau, 1964, s. 94].

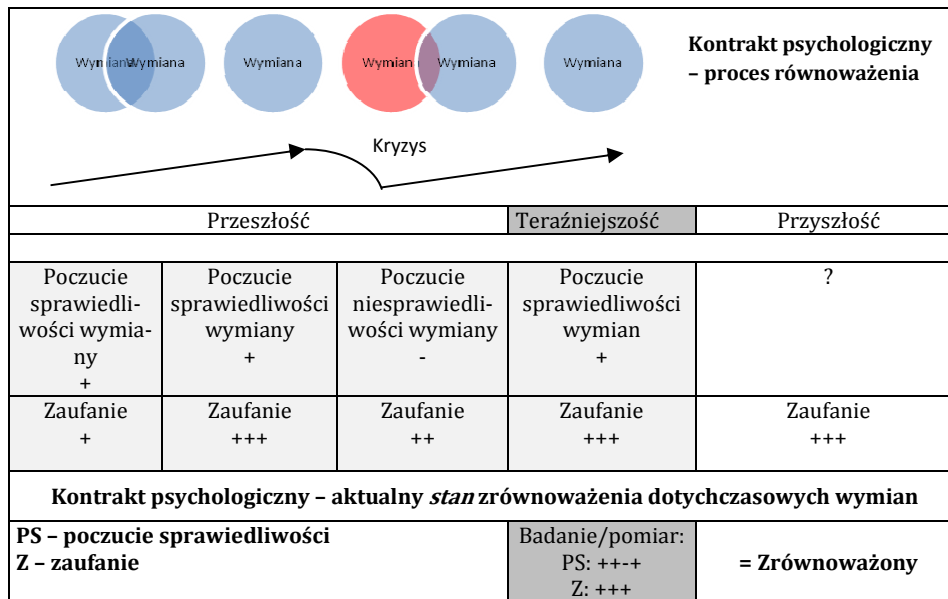
W organizacjach wymiany społeczne dostarczają także norm i standardów określających dopuszczalne sposoby postępowania pracowników i pracodaw-

ców w ramach wzajemnych relacji. Ich wypełnianie utrzymuje relacje w pożądanym przez obie strony stanie równowagi wkładów i zysków oraz zapewnia zrównoważenie kontraktu psychologicznego, jaki zawiązuje się z chwilą uzyskania członkostwa w organizacji [Rousseau, 1989]. Jak twierdzi Gouldner [1960] właśnie zaufanie jest podstawowym elementem zawiązania i utrzymania relacji interpersonalnej.

Zarówno zasada wzajemności [Gouldner, 1960], jak i teoria wymian społecznych [Blau, 1964] mogą posłużyć jako teoretyczna podstawa opisu wkładów czynionych w organizację i postrzegania jakości zysków z niej płynących. Pracodawca (organizacja) oraz osoba zatrudniona mogą występować w relacji zatrudnienia jako dwie strony wspólnych wymian społecznych. Wymian realizowanych w formule kontraktu psychologicznego, gdzie praca stanowi raczej indywidualny, poznawczy konstrukt podlegający społecznemu definiowaniu i przebudowie, aniżeli obiektywnie określonym czy naukowo zdefiniowanym procesom [Pfeffer, 1978; Rousseau, 1989].

5.1.2. Dynamiczne wymiany w formule kontraktu psychologicznego

Względnie trwałe relacje wymian pomiędzy pracownikiem i pracodawcą zostaną ujęte w formule kontraktu psychologicznego [Rousseau, 1989, 1993; Guest, 2004, 2004a]. Taki nieformalny kontrakt wraz z upływem stażu w firmie ulega przeformułowaniu i zmianom, jednak nie powinien wykraczać poza stan zrównoważenia, co wskazywałoby na zachwianie relacji wymian pomiędzy jego stronami. Relacja taka nie byłaby postrzegana jako sprawiedliwa (słuszna, uczciwa), a odstępianie od realizacji zobowiązań byłoby postrzegane jako złamanie kontraktu psychologicznego [Sturges i in., 2005, Conway i Briner, 2005; Cropanzano i in., 2002; Coyle-Shapiro i Kessler, 2000; Robinson i Morrison, 2000]. Pracownicy czują się traktowani sprawiedliwie w relacji zatrudnienia, gdy otrzymują (aktualne poczucie sprawiedliwości) lub wierzą (zaufanie lub sprawiedliwość antycypacyjna), że otrzymają dobra, do których dostarczenia pracodawca jest zobowiązany, takie które pracodawca im obiecał lub takie, do których otrzymania czują się upoważnieni i na które zasługują [Tyler, 1994; Blader i Tyler, 2005]. Standardy sprawiedliwego traktowania wykraczają daleko poza dostrzeganą słuszność rozdziału podstawowych wynagrodzeń i dóbr materialnych. Istotna jest także responsywność pracodawcy na potrzeby pracownika, spójność procesów decyzyjnych i szacunek w relacjach interpersonalnych [Bies i Moag, 1986; Bies, 2001].



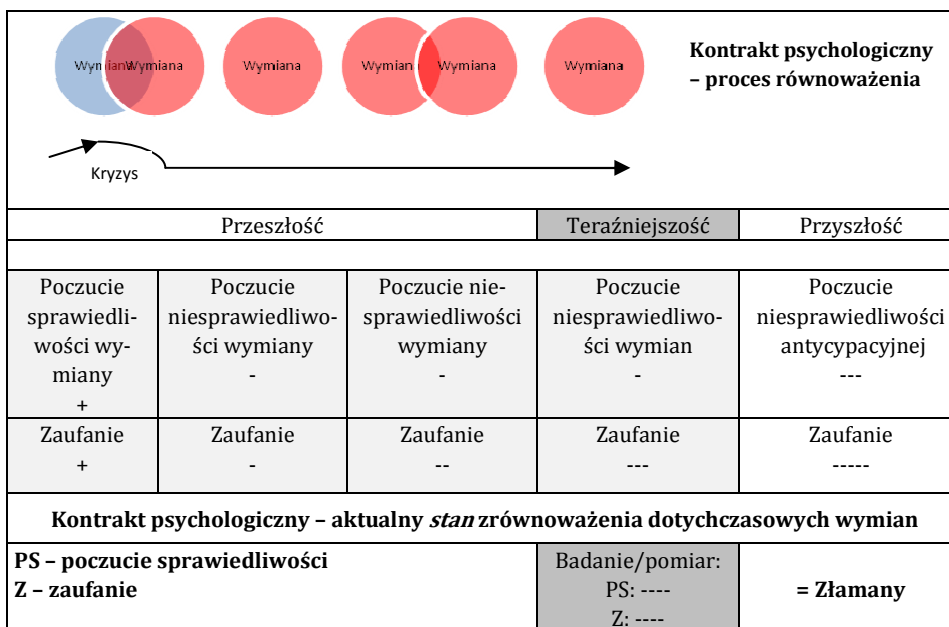
Ryc. 22. Rola poczucia sprawiedliwości i zaufania organizacyjnego w procesie równoważenia kontraktu psychologicznego – przykład pomiaru stanu zrównoważenia kontraktu

Opracowanie własne

Jednocześnie w warunkach zmian rynkowych mogą się zdarzać chwilowe lub bardziej trwałe odstępstwa od realizacji kontraktu psychologicznego z pracownikiem. W czasach prosperity kontrakt może być zrównoważony lub okresowo nadpłacany, a w czasach kryzysów może być naruszany lub łamany. Trwałe odstępstwo pracodawcy od realizacji kontraktu psychologicznego będzie miało odzwierciedlenie w dokonywanych ocenach jakości wymian – poczuciu sprawiedliwości organizacyjnej oraz w postaci negatywnych reakcji w przypadku doświadczania niesprawiedliwości. Takie ujęcie problemu nie wykracza poza ramy tzw. paradygmatu badań zachowań kontrproduktywnych, powstałego po analizie 19 najważniejszych modeli CWB [Martinko i in., 2002], którego założeniem jest konieczność utrzymania równowagi wkładów i zysków płynących z uczestnictwa w organizacji w celu zapobiegania kontrproduktywności.

Ocena niskiej jakości zysków uzyskiwanych z pracy zazwyczaj jest procesem komparatywnym, którego rezultatem w przypadku CWB jest dostrzegana nierównowaga przejawiająca się w poczuciu niesprawiedliwości w sytuacji doświadczania niespójności, skrajnej stronniczości lub niesłuszności podejmowanych instytucjonalnie decyzji. Następujące w konsekwencji atrybucje przyczyn zaistnienia nierównowagi między wkładem a zyskami płynącymi z organi-

zacji będą znaczącym predyktorem negatywnych zachowań i postaw pracowników. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż największe znaczenie dla predykcji CWB mają atrybucje stałe, dokonywane na bazie długotrwałych i powtarzalnych, a nie jednostkowych ocen poziomu równowagi wymian pomiędzy pracownikiem i pracodawcą [Martinko i in., 2002].



Ryc. 23. Rola poczucia sprawiedliwości i zaufania organizacyjnego w procesie równoważenia kontraktu psychologicznego – przykład pomiaru stanu złamania kontraktu

Opracowanie własne

Przynależność, zaufanie i radzenie sobie z niepewnością, jako trzy naczelné cele pracownika osiągnęte dzięki organizacyjnej sprawiedliwości stanowią najistotniejsze elementy pozwalające dokonać opisu i wskazać typ relacji pomiędzy dwiema stronami zatrudnienia [Gillespie i Greenberg, 2005; Lewicki i in., 2005]. Wspólnie z celami instrumentalnymi (np. wynagrodzeniem), stanowią podstawowy budulec kontraktu psychologicznego [Guest, 2004], nawet jeśli nie są wzmiankowane explicite w koncepcjach zachowań kontraktowych. Zaufanie, które warunkuje jakość relacji interpersonalnych w miejscu pracy, pozwala pracownikom radzić sobie z niepewnością [Colquitt i in., 2005], ułatwiać interpretację zachowań i decyzji przełożonych, przewidywać decyzje i zachowania, znaleźć ich uzasadnienie i w efekcie ułatwić przewidywanie osiągnięcia zakładanych zysków.

Badacze napotykają jednak problem badania kontraktu psychologicznego, który podlegając przeformułowaniu wraz z trwaniem relacji zatrudnienia, wymagałby podejścia jakościowego i badań podłużnych.

By umożliwić pomiar poziomu zrównowżenia kontraktu psychologicznego w badaniu przekrojowym (kwestionariuszowe badanie korelacyjne) model teoretyczny zakłada pomiar ocen aktualnego **stanu** realizacji kontraktu przy użyciu wskaźników w postaci poczucia sprawiedliwości i zaufania do pracodawcy [Guest, 2004, 2004a]. Skoro bowiem kontrakt psychologiczny złożony jest ze spostrzeżeń na temat wypełniania wzajemnych zobowiązań i obietnic pomiędzy firmą i zatrudnionym w długiej perspektywie czasu, **stan** kontraktu mówi o tym, czy owe zobowiązania i obietnice zostają ostatecznie wypełnione, czy są sprawiedliwe i czy są w stanie wytworzyć zaufanie [Guest i Conway, 2002].

Istotną sugestią są metaanalizy Roehliga [2008], który rozróżnia trzy zasadnicze, lecz rozdzielne teoretycznie i empirycznie budulce kontraktu psychologicznego. Wymiany transakcyjne i relacyjne mogą być oceniane pod kątem wypełniania przez pracodawcę złożonych obietnic, podjętych zobowiązań lub osobistych oczekiwań pracownika. Stosunkowo najslabsze pod względem wartości prognostycznej wydają się oczekiwania pracowników. Te bywają niekiedy mało realistyczne, gdyż członkowie organizacji mogą nie mieć dostatecznych informacji, by w swoich ocenach jakości wymian uwzględnić sytuację konkretnego pracodawcy lub bieżącą sytuację na rynku pracy. Największą wartość wydają się mieć zobowiązania, które poczynił lub przyjął na siebie pracodawca, zatrudniając daną osobę. O ile jedynie niewielka część tych zobowiązań widnieje w oficjalnym kontrakcie zatrudnienia (np. umowie o pracę), większość stanowi podbudowę kontraktu psychologicznego powstałego w wyniku zatrudnienia. Ze względu na zmienność kontekstu w jakim rozwija się kontrakt, w opisie i operacjonalizacji indyktorów stanu realizacji kontraktu najbardziej uzasadnione wydaje się użycie miar związanych ze zobowiązaniami, niż obietnicami i oczekiwaniami pracownika. Szczególnie te ostatnie mogą być przez niektórych pracowników postrzegane jako oczywiste, podczas gdy pracodawca nie jest ich nawet świadomy. Inaczej rzecz się ma ze zobowiązaniami.

Zgodnie z tą wiedzą, w opisie i operacjonalizacji indyktorów stanu realizacji kontraktu psychologicznego, w przedstawianym modelu najbardziej uzasadnione wydaje się użycie miar związanych ze zobowiązaniami [Roehlig, 2008]. Dotyczy to szczególnie sytuacji oszacowań sprawiedliwości organizacyjnej, która skupia się w niewielkim stopniu na obietnicach, a podstawę jej ocen stanowią właśnie zobowiązania dotyczące zasad wynagradzania i traktowania przez organizację pracodawcy. Świadczenie wynagrodzenia, sprawiedliwe procedury oraz wzajemny szacunek w miejscu pracy nie są wszak dodatkowym elementem podnoszącym jakość kontraktu psychologicznego, lecz zobowiązaniami zwyczajowo i normatywnie podejmowanymi w relacjach zatrudnienia.

Tabela 22. Poczucie sprawiedliwości jako wskaźnik stanu realizacji kontraktu psychologicznego

Typ kontraktu	ZOBOWIĄZANIA	REALIZACJA ZOBOWIĄZAŃ		OCENA	
	Zobowiązania pracodawcy w ramach kontraktu [Furnham i Taylor, 2004]	Standard oceny kontraktu – reguła sprawiedliwościowa	Wyjaśnienie reguły	Wskaźnik: poczucie sprawiedliwości	
Transakcyjny	Zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia za pracę	Dystrybucje Adams [1965]	Słuszność płacy (<i>equity</i>) Równość Proporcjonalność Potrzeba	Zyski płynące z pracy powinny: być dystrybuowane proporcjonalnie do indywidualnego wkładu pracownika	Dystrybucyjna (wynagrodzenia)
	Alokacja dóbr zgodna z regułami				
Relacyjny	Zapewnienie odpowiednich zasad, norm, narzędzi	Procedury i zasady Thibaut i Walker [1975] Leventhal [1980]	Kontrola proceduralna	Procedury powinny: umożliwiać prezentowanie własnych poglądów	Proceduralna (zasady i normy zadaniowe)
	Zapewnienie możliwości równoprawnego uczestnictwa w systemie organizacji		Wpływ na proces decyzyjny	umożliwiać wpływ na wyniki decyzji	
	Zapewnienie kierownictwa: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie		Spójność	dotyczyć wszystkich uczestników organizacji niezależnie od zajmowanego stanowiska i czasu	
			Reprezentatywność	dopuszczać równorzędną reprezentację stron	
			Dokładność (fakty)	opierać się na prawdziwych, sprawdzonych, dokładnych danych i informacjach	
		Procedury odwoławcze		posiadać mechanizmy odwoławcze (zmiany złej decyzji)	Retribucyjna/ Punytarna (kary i sankcje)
		Niezawistość/Bezstronność		być neutralne i wolne od indywidualnych wpływów	
		Etyczność		być zgodne z obowiązującymi normami i standardami moralnymi	
	Zapewnienie warunków do współpracy	Interakcje: Relacje	Szacunek	Implementacja procedur powinna: opierać się na poszanowaniu godności osobistej pracowników	Interpersonalna pracowników (zachowania współpracowników)
	Zapewnienie właściwego traktowania uczestników organizacji	Bies i Moag [1986]	Poprawność zachowania	być pozbawiona stereotypizacji, uprzedzeń i tendencji do naruszania granic prywatności	
Zapewnienie prawdziwych informacji dotyczących zadań i jakości pracy	Interakcje: Komunikacja Bies i Moag [1986]	Klarowne wyjaśnienia	zapewnić zrozumiałe i adekwatne wyjaśnienia odnośnie do sposobu podejmowania decyzji oraz jej wyniku	Interpersonalna kierowników (zachowania przełożonych)	
		Uzasadnienia postępowania	zapewniać komunikację opartą na szczerości, otwartości, bez jakichkolwiek przekłamań i prób manipulacji		

Opracowanie własne.

Za podstawowe zobowiązania podejmowane w relacji zatrudnienia ze strony pracodawcy i tym samym podstawowe wymagania relacyjne ze strony pracownika mogą być uznane zasady sprawiedliwościowe dotyczące transakcyjnego i relacyjnego wymiaru aktualnie realizowanego kontraktu psychologicznego [Adams, 1965; Thibaut i Walker, 1975; Leventhal, 1980; Bies i Moag, 1986].

Kwestia obietnic złożonych pracownikowi oraz jego oczekiwań wobec pracodawcy byłaby istotnym składnikiem drugiej zmiennej analizowanej w przedstawianym modelu stanu realizacji kontraktu psychologicznego, jaką stanowi zaufanie do pracodawcy. Ono bowiem, poza wskazaniem aktualnego stanu realizacji kontraktu, również warunkuje przebieg dalszych relacji, przyjmowane względem pracy postawy i podejmowane zachowania kontraktowe.

5.2. Opis zmiennych i hipotezy badawcze

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne główne:

- poczucie sprawiedliwości (SPR) jako główna zmienna wyjaśniająca
- zachowania kontrproduktywne (CWB) jako główna zmienna wyjaśniana.

Kontrolowano zmienne:

- zaufanie do pracodawcy/zaufanie organizacyjne (ZAU)
- zachowania uczestnictwa organizacyjnego (OCB)
- intencja do odejścia z organizacji (ROT)
- formalna kontrola organizacyjna (KO)
- kontrola społeczna w grupie pracowniczej (KG)
- autorytet bezpośredniego przełożonego (AUT)
- anomia moralna w pracy (AP) i anomia moralna w życiu prywatnym (AZ)
- samokontrola poznawcza (SAM)
- umiejscowienie kontroli w pracy (IE)

5.2.1. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej to zgeneralizowana, subiektywna ocena poziomu wypełniania przez przedstawicieli organizacji podstawowych reguł sprawiedliwościowych [np.: Adams, 1965; Thibaut i Walker, 1975; Leventhal, 1980; Bies i Moag, 1986] dokonywana na podstawie spostrzeżeń dotyczących wyników decyzji podejmowanych przez przedstawicieli organizacji, bezstronności metod ich podejmowania oraz traktowania osób dotkniętych tymi decyzjami [Greenberg, 1993a, 1993b; Greenberg i in., 2007; Saunders i Thornhill, 2004].

W takim ujęciu, w odróżnieniu od pojęcia sprawiedliwości społecznej, poczucie sprawiedliwości nie stanowi obiektywnego standardu życia społecznego,

ani też nie jest pojmowane jako ideał normatywny, lecz jest definiowane jako wynik subiektywnej (indywidualnej, jednostkowej), poznawczo-afektywnej oceny jakości transakcji i relacji zachodzących w ramach organizacji pracodawcy.

Badając wpływ poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników, badacze najczęściej napotykają trudności w postaci: precyzyjnej definicji zmiennej „sprawiedliwość organizacyjna” (heurystyka sprawiedliwości, koncepcja dwu-, trzy- lub czteroczynnikowa); operacjonalizacji zmiennych zależnych związanych z efektami sprawiedliwości (postaw, tendencji behawioralnych, zachowań uczestnictwa, zachowań kontrproduktywnych, zachowań wskazujących na wycofanie z organizacji); oraz dostępności danych, szczególnie tych związanych z przejawianiem postaw „od” (wycofanie) lub „anty” (kontrproduktywność) wobec własnych pracodawców [Conlon i in., 2005].

Sprawiedliwość występuje w dotychczas prowadzonych projektach badawczych w dwóch głównych temporalnych ujęciach metodologicznych [Colquitt i in., 2005]. Jako oceny chwilowo zaistniałego stanu rzeczy wynikającego z (nie)sprawiedliwości konkretnej wymiany lub zdarzenia (*event or exchange judgment*) lub jako wynik oceny sprawiedliwości długotrwałej relacji pomiędzy osobami lub grupami (*entity or encounter judgment*). W przypadku pierwszym, zdecydowanie większe znaczenie w wyjaśnianiu związku sprawiedliwość – zachowanie zyskują zmienne sytuacyjne (np. niezapowiedziane zwolnienia grupowe) oraz zmienne dyspozycyjne kojarzone z emocjami. Dobrą reprezentacją tego podejścia byłaby emotywna teoria zachowań kontrproduktywnych Fox i Spectora [2005], gdyby jako stresor środowiskowy prowadzący do negatywnych zachowań rozważyć wystąpienie rażącej niesprawiedliwości.

Największe znaczenie dla predykcji CWB mają trwałe i powtarzalne atrybucje pracowników, dokonywane na bazie długich, a nie jednostkowych ocen poziomu równowagi wymian pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Opisywane procesy oceny mają zawsze charakter poczucia relatywnej, a nie obiektywnej równowagi między wkładem w pracę i jej wynikami [Martinko, 2000]. Niska ocena globalnych zysków płynących ze strony pracodawcy, zgodnie z obecnym stanem wiedzy jest warunkiem poprzedzającym wystąpienie zachowania kontrproduktywnego [Martinko i in., 2002].

W obecnym badaniu, gdzie sprawiedliwość występuje jako zmienna określająca stan realizacji kontraktu psychologicznego pomiędzy osobą i organizacją, przyjąłem perspektywę opisu relacji długookresowych, a zatem perspektywę ocen sprawiedliwości względnie trwałych i powtarzalnych interakcji osoba – organizacja pracodawcy. Przykład takiego podejścia prezentują choćby Gillespie i Greenberg [2005] w koncepcji hierarchii celów sprawiedliwościowych, Folger i Cropanzano [1998] w swojej teorii sprawiedliwości oraz Lind i Tyler [1988] w tzw. modelu wartości grupowych. Im szerszy aspekt relacji uwzględnia się w projektowanym badaniu i im większe znaczenie przypisuje się trwałości relacji (*entity or encounter judgment*), tym większą uwagę poświęca się

zmiennym kontekstu w którym relacja się odbywa. Wyjaśniane mechanizmy zyskują perspektywę długookresową i poznawczą (proces oceny długotrwałej relacji) w odróżnieniu od krótkotrwałych i emocjonalnych mechanizmów rządzących jednorazowymi, sporadycznymi wymianami zachodzącymi w środowisku pracy [Colquitt i in., 2005], jak np.: sytuacja źle przeprowadzonej rozmowy oceniającej, przyznanie premii, udzielenie nagany, degradacja, przyznanie tytułu pracownika roku. Ten ostatni typ reakcji sprawiedliwościowych prezentuje choćby koncepcja reakcji deontycznej [Folger i in., 2005].

Najczęściej również badacze skupiają się albo na wyjaśnianiu procesów oceny wypełniania zasad sprawiedliwościowych (tzw. podejście fenotypowe), albo na badaniu efektów niesprawiedliwości (tzw. podejście genotypowe), nie oferując koncepcji wyjaśniającej oba wątki [Colquitt i in., 2005; Blader i Tyler, 2005; Van den Bos, 2005]. Istnieje więc rozdział pomiędzy teoriami dotyczącymi mechanizmów poprzez które jednostka dokonuje ocen sprawiedliwości a teoretycznymi modelami wpływu poczucia sprawiedliwości na określone zależne zmienne indywidualne i organizacyjne. Badania własne prowadzone są z wyraźną dominacją podejścia genotypowego, jednak potraktowanie poczucia sprawiedliwości jako zmiennej określającej aktualny stan realizacji kontraktu psychologicznego umożliwia wyjaśnianie sprawiedliwościowych mechanizmów regulacji zachowań w organizacji poprzez pryzmat koncepcji formowania się kontraktu psychologicznego i zachowań kontraktowych wynikających z postrzeganych odstępstw od jego realizacji [Zhao i in., 2007; Turnley i Feldman, 1999; Withey i Cooper, 1989].

Przyjęcie wspomnianej perspektywy wynika z metaanaliz i sugestii doświadczonych badaczy sprawiedliwości organizacyjnej [Colquitt, Greenberg i Scott, 2005], by dokonywać niezbędnych z punktu widzenia ekonomiki procesu badawczego redukcji moderatorów oraz, co wydaje się najważniejsze dla integracji obszaru badawczego związanego ze sprawiedliwością i jej efektami, by korzystać z mechanizmów psychologicznych wspólnych dla większej liczby badanych fenomenów.

Podobnie, jak zachodzi to w przypadku kontraktu psychologicznego, koncepcje sprawiedliwości organizacyjnej zbudowane są na subiektywnym postrzeganiu i ocenie jakości wymian społecznych z organizacją, a dzięki swojej wielowymiarowości ułatwiają opis poszczególnych poziomów na których owa wymiana może być prowadzona i oceniana.

W części teoretycznej starałem się wskazać wspólne zakotwiczenie koncepcji sprawiedliwości organizacyjnej oraz koncepcji kontraktu psychologicznego w Homansa teorii wymian społecznych oraz podkreśliłem rozdrobnienie definicyjne konstruktów OCB i CWB, które bez zbędnych podziałów można zdefiniować operacyjnie jako spójne, nadrzędne zbiory zachowań kontraktowych [Guest, 2004; Zhao i in., 2007; Turnley i Feldman, 1999], odpowiednio – pozytywne i negatywne dla organizacyjnej efektywności (zadaniowej i kontekstowej).

Tabela 23. Podstawowe założenia w badaniach sprawiedliwości organizacyjnej i perspektywa metodologiczna badań własnych

			Perspektywa badań własnych		
1	2		3		4
Perspektywa temporalna i źródła ocen	Krótkookresowa Zdarzenia krytyczne Sprawiedliwość pojedynczych wymian lub pojedynczych zdarzeń i interakcji Większa rola emocji		Długookresowa Jakość trwałych relacji lub wymian dokonywanych w długim okresie Aspekt zgeneralizowanej oceny poznawczej		Długookresowa: Trwałe relacje zatrudnienia (kontrakt psychologiczny)
Perspektywa eksplanacyjno-prognostyczna	Fenotypowa Budowa konstruktów teoretycznych „sprawiedliwość organizacyjna” Jakie elementy wpływają na poczucie sprawiedliwości? Jak pracownicy dokonują sądów oceniających na temat sprawiedliwości?		Genotypowa Jakie są organizacyjne efekty (nie)sprawiedliwości? Jak „sprawiedliwość organizacyjna” wpływa na postawy i zachowania pracowników?		Genotypowa: Poczucie sprawiedliwości a zachowania organizacyjne
Perspektywa deskryptywna Rodzaje sprawiedliwości	Heurystyka ogólnej sprawiedliwości Istnieje jeden generalny czynnik sprawiedliwości	Koncepcja dwuczynnikowa Sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna	Koncepcja trójczynnikowa Sprawiedliwość dystrybucyjna, proceduralna i interakcyjna	Koncepcja czteroczynnikowa Sprawiedliwość dystrybucyjna, proceduralna, interpersonalna i informacyjna	Czteroczynnikowa + analiza udziału czynnika „sprawiedliwości retributywnej”
Perspektywa kulturowa	Uniwersalność Zasady i normy sprawiedliwościowe są w dużej mierze uniwersalne międzykulturowo (globalizacja, makdonaldyzacja)		Specyficzność i lokalność Zasady sprawiedliwościowe są zależne od kultury narodowej i organizacyjnej (np. indywidualizm – kolektywizm, etyka pasterska – etyka protestancka, strategia wzrostu – strategia lidera kosztowego, lokalne kryzysy)		Specyficzność i lokalność norm sprawiedliwości + międzynarodowe studia porównawcze
Perspektywa definicyjna	Sprawiedliwość organizacyjna Próby zobiektywizowania zasad poprzez odniesienie do wątku jakości dystrybucji zasobów (zasad alokacji dóbr) i jakości formalnych procedur funkcjonujących w organizacji		Poczucie sprawiedliwości Subiektywizm ocen dokonywanych przez pracowników Poczucie sprawiedliwości jest „sprawiedliwością osoby”, a nie zewnętrznym ideałem normatywnym		Poczucie sprawiedliwości jako aktualna ocena stanu realizacji kontraktu psychologicznego
Rodzaj zmiennych zależnych wyjaśnianych sprawiedliwością	Postawy wobec organizacji (np. satysfakcja z pracy, przywiązanie, zaangażowanie, identyfikacja, przynależność)	Tendencja behawioralna (np. deklarowanie gotowości do zwiększenia wkładu w pracę)	Efektywność zadaniowa i kontekstowa organizacji (np. zwiększony wsp. rotacji, absencje)	Zachowania w środowisku pracy („do”, „od”, „anty”, intensywność, powtarzalność, częstość)	Zachowania pro- i kontrorganizacyjne + efektywność kontekstowa (<i>implicite</i>)

1	2	3	4
Perspektywa doradcza	Organizacyjna – Pomiar klimatu sprawiedliwości Pomiar poczucia sprawiedliwości członków wskazanej jednostki/grupy/zespołu i uśrednianie wyników w celu przewidywania możliwych efektów dla organizacji. Proponowanie rozwiązań zaradczych i metod interwencji	Indywidualna – Pomiar poczucia sprawiedliwości Pomiar poczucia sprawiedliwości danego uczestnika organizacji, by przewidywać możliwe indywidualne reakcje w ramach organizacji	Indywidualna + organizacyjne i społeczne efekty niesprawiedliwości
Sposób pomiaru	Bezpośredni Pracownik pytany jest o zgeneralizowaną ocenę sprawiedliwości „Jak sprawiedliwy jest proces decyzyjny/sposób traktowania/ocena pracy/wynagrodzenie/nabór/polityka awansów?”	Pośredni Pracownik pytany jest o ocenę sposobu realizacji norm sprawiedliwościowych przez własną organizację. Czy postępowanie pracodawcy buduje poczucie sprawiedliwości czy niesprawiedliwości. Podejście deskryptywne	Pośredni Poczucie niesprawiedliwości jako przejaw złamania kontraktu psychologicznego

Opracowanie własne.

Wykorzystuję również założenia wieloczynnikowej budowy kwestionariusza poczucia sprawiedliwości, aby możliwie najdokładniej opisać poziom równoważenia kontraktu psychologicznego zarówno w aspekcie otrzymywanych wynagrodzeń, jakości firmowych procedur, jak i jakości relacji interpersonalnych w ramach organizacji. Wynika stąd konieczność takiej organizacji pozycji kwestionariuszowych, gdzie pytania dotyczą wypełniania reguł sprawiedliwościowych, a nie bezpośrednich pytań o sprawiedliwość. O ile pytania wprost o poczucie sprawiedliwości, np. „Czy procedury w Twojej firmie są sprawiedliwe?” mogłyby być efektywniejsze pod względem ekonomiki procesu badawczego, to kwestionariusz badałby heurystykę sprawiedliwości [Lind, 2001] zamiast stopnia równoważenia wielowymiarowego konstruktów, jakim jest kontrakt psychologiczny.

W badaniach sprawiedliwości organizacyjnej, efekty behawioralne są z reguły bardziej zróżnicowane i trudniejsze do predykcji, aniżeli efekty w postaci deklarowanych postaw [Colquitt i in., 2005; Conlon i in., 2005]. Toteż właśnie skrajne zachowania organizacyjne – proorganizacyjne i kontrefektywne są w modelu testowane jako zmienne zależne.

Bazując na założeniach teorii instytucjonalnej [Rudolf, 2009; Obłój i in., 2008; Hatch, 2002] sugerującej, że kultura narodowa ma silny wpływ na zależne od niej kultury organizacyjne, próbuję wyjaśnić czy rzeczywiście poziomy poczucia sprawiedliwości w dwóch narodach (Polacy i Norwegowie) będą się różnić i czy organizacją spostrzeżeń sprawiedliwościowych rządzą podobne mechanizmy. Podpierając się podłużnymi badaniami realizowanymi pod kierownictwem Ingleharta [Skarżyńska, 2004], na podstawie których zbudowano tzw. ogólnoswiatową mapę kultur, można zobrazować zależności pomiędzy

poziomem zamożności badanych społeczeństw mierzonym PKB a stopniem ich przywiązania do deklarowanych wartości. W krajach o wysokim produkcie krajowym brutto (m.in. Norwegii) za najcenniejsze uznawane są wartości „postmaterialistyczne” związane z możliwością swobodnego rozwoju jednostki oraz wartości „racjonalno-prawne” związane z dopasowaniem do bieżącej sytuacji i rozumiane jako przeciwstawne tradycji. Na tle 65 badanych państw, Polska jawi się jako kraj o nastawieniu na wartości materialne, niezwiązane z rozwojem jednostki, ekspresją zainteresowań i talentów oraz budowaniem osobistego zadowolenia z życia. Postawa „mieć” dominuje nad postawą „być”. Wiele mówi również wynik jednego z wymiarów wartości postmaterialistycznych nazwanego „zaufaniem do ludzi”, gdzie Polaków plasuje się wśród społeczeństw o najniższych wskaźnikach potencjału rozwojowego [Skarżyńska, 2004].

Podobnie w badaniach Eurobarometru z 2007 roku wskazującym na zaufanie do instytucji krajowych, jedynie co dziesiąty Polak deklaruwał zaufanie do władz ustawodawczych. Nieco więcej, bo 17%, ufało rządowi. Średnia unijna wskazuje na to, że rządowi swojego kraju ufa co trzeci obywatel (34%), a więc zdecydowanie więcej niż wśród Polaków. Dla porównania, zewnętrznym wobec Polski organizacjom – instytucjom Unii Europejskiej ufa 62% Polaków (Eurobarometr 68/2007).

Uogólnione zaufanie do ludzi wiąże się z udziałem w życiu społeczeństwa obywatelskiego, uzyskiwaniem i wykorzystywaniem umiejętności obywatelskich na co dzień. Jak mówią wyniki Diagnozy Społecznej 2007, 11,5% badanych Polaków stwierdziło, że „większości ludzi można ufać” (w 2003 i 2005 po 10%), 77%, że „ostrożności nigdy nie za wiele”, a 11% nie miało zdania. Takie wyniki nie są wyrazem niskiego wzajemnego zaufania polskich obywateli, ale potwierdzają także wyniki *European Social Survey* pokazujące, że Polacy uzyskali jeden z najniższych wskaźników zaufania interpersonalnego w krajach Unii Europejskiej [Czapiński i Panek, 2007].

W swoim dorocznym raporcie UNDP* – agencja ONZ zajmująca się pomiarem i wspieraniem rozwoju społecznego dokonała klasyfikacji 182 krajów świata wg tzw. wskaźnika rozwoju społecznego (*HDI-human development index*). Biorąc pod uwagę m.in.: PKB, długość i standard życia, edukację i opiekę zdrowotną, po raz kolejny wskazała Norwegię jako najlepiej rozwinięty instytucjonalnie kraj, gdzie jakość życia społeczno-gospodarczego jest relatywnie największa.

H2: Poziom poczucia sprawiedliwości będzie się istotnie różnił w grupach pracowników polskich i norweskich.

* Human Development Report 2009. Overcoming barriers: human mobility and development. Raport UNDP: http://hdr.undp.org/en/media/HDR2009_EN_Complete.pdf

5.2.2. Zaufanie do pracodawcy

Zaufanie, to „wiara w prawdziwość słów, czynów i decyzji innej osoby i gotowość do działania na ich podstawie” [Lewicki i in., 2005] lub „psychologiczny stan obejmujący gotowość osoby do tolerowania podwyższonego prawdopodobieństwa doznania krzywdy, ugruntowany pozytywnymi oczekiwaniami co do intencji zachowań innych osób” [Rousseau i in., 1998, s. 395]. Shapiro i Kirkman [2001] sugerują nawet, iż brak takiego podstawowego zaufania, to nic innego jak przykład poczucia niesprawiedliwości antycypacyjnej.

Zaufanie do pracodawcy (zaufanie organizacyjne) zatem, to zgeneralizowane oczekiwanie lub przekonanie, że druga strona dokonywanych wymian społecznych (pracodawca, organizacja, instytucja) wypełni w przyszłości podjęte zobowiązania, we wspólnych relacjach będzie się kierowała regułą wzajemności, a nie wyłącznie chęcią realizacji własnego ekonomicznego interesu. Zaufanie owo utrzymuje się nawet w sytuacji braku kontroli nad postępowaniem partnera relacji [Mayer i in., 2006], a przejawiać się może zarówno w sferze kalkulatywnej, jako wiara w osiągnięcie obiecanych zysków i wynagrodzeń, jak i w sferze społecznej – relacyjnej, jako przekonanie, że będzie się przez pracodawcę traktowanym z należą każdemu człowiekowi godnością i szacunkiem [Lewicki i in., 2005].

H3: Poziom zaufania do pracodawcy będzie się istotnie różnił pomiędzy pracownikami polskimi i norweskimi.

W prowadzonych badaniach odnotowuje się często znaczące korelacje pomiędzy zmiennymi sprawiedliwości i zmiennymi zaufania [Kramer, 2006; Brockner i Siegel, 1996]. Rozbieżne założenia badaczy sugerują, iż: a) zaufanie jest warunkiem budowania poczucia sprawiedliwości; b) zaufanie jest wynikiem ocen sprawiedliwości; c) zaufanie rozwija się równoległe z prowadzonymi ocenami sprawiedliwości [Lewicki i in., 2005]. Najdokładniej związek ten zanalizować można dzięki badaniom podłużnym [Robinson, 2006]. W bieżącym badaniu o charakterze przekrojowym nie ma możliwości bezpośredniej weryfikacji żadnego z powyższych założeń. Istnieje możliwość wykazania teoretycznej odmienności konstruktów poczucia sprawiedliwości i zaufania jako wskaźników jakości relacji, przy potwierdzeniu następujących hipotez dotyczących odmienności ich efektów:

H4: Zaufanie będzie silnie korelować z poczuciem sprawiedliwości.

H4a: Pomimo silnej interkorelacji, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej będzie silniejszym niż zaufanie predyktorem zachowań kontrproduktywnych, ponieważ aktualna ocena sprawiedliwości wydaje się lepiej wyjaśniać bezpośrednie efekty behawioralne niż postawy wobec pracodawcy.

H4b: Pomimo silnej interkorelacji, zaufanie organizacyjne będzie silniejszym niż poczucie sprawiedliwości predyktorem gotowości do opuszczenia firmy, ponieważ zaufanie wydaje się lepiej opisywać odroczone postawy wobec pracodawcy.

5.2.3. Zachowania kontrproduktywne

Kontrproduktywne zachowania pracowników [*counterproductive work behavior*, Fox i Spector, 2005] składają się z jednorazowych aktów lub długotrwałych działań i aktywności, które w efekcie mogą szkodzić pełnoprawnym interesom organizacji. Nie jest istotne czy organizacja lub jej członkowie stali się w efekcie ofiarami zachowań kontrproduktywnych, ponosząc ich negatywne konsekwencje, czy też stanowili jedynie „cele” negatywnych oddziaływań, a w wyniku zaistnienia zewnętrznych okoliczności, negatywnych następstw udało się uniknąć. W obu przypadkach, zachowanie jako takie stanowiło przyczynek do działania negatywnego, niezależnie czy udało się zapobiec jego szkodliwym efektom, czy nie.

Szkodliwość CWB przejawia się w podejmowaniu takich działań o różnym nasileniu, co do których, nawet po przeprowadzeniu podstawowej analizy związku przyczynowo-skutkowego, pracownik zyskuje świadomość, że szkodzi pełnoprawnym interesom lub interesariuszom organizacji [Marcus i in., 2002], a wykrycie takiego postępowania, może stanowić podstawę do nałożenia sankcji przez pracodawcę, np. poprzez upomnienia, nagany lub pozbawienie członkostwa w organizacji.

CWB mogą polegać w równej mierze na zadawaniu szkód osobom w ramach organizacji, jak i samej instytucji oraz przybierać formę kradzieży, sabotażu, agresji, ignorowania zaleceń regulaminów pracy lub ograniczania wkładu w pracę poniżej podstawowych zobowiązań podjętych wobec pracodawcy.

Uszczegółowienie H1a:

H: Osoby oceniające relacje zatrudnienia, jako niesprawiedliwe będą podejmować więcej zachowań kontrproduktywnych, niż pracownicy z wysokim poczuciem sprawiedliwości.

H: Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej przejawiać się będzie nie tyle w większej ilości zachowań kontrproduktywnych skierowanych na osoby, co na system organizacyjny, czyli pracodawcę.

H: Pośród najczęstszych zachowań kontrproduktywnych będą dominować negatywne, lecz bezpieczniejsze dla utrzymania członkostwa zachowania „nie wprost”, bierno-agresywne i związane z wycofaniem.

5.2.4. Zachowania uczestnictwa organizacyjnego

W ramach organizacji podstawowe normy zbudowane będą na oczekiwaniach, że pracownicy powinni wspierać realizację celów organizacji, dbać o produktywność oraz przyczyniać się do poprawy wyników pracy. Normy bardziej szczegółowe napływają ze strony kultury organizacyjnej, kształtowane są przez wpływowych przedstawicieli instytucji (najczęściej kadre kierowniczą, zarząd i właścicieli) i przekazywane zatrudnionym w procesie socjalizacji. Pracownik otwarcie, dzięki regulaminom i przepisom wewnętrznym lub w sposób niejawnym w procesach społecznego uczenia się, otrzymuje ładunek informacji mający uświadomić mu, co w ramach instytucji będzie aprobowane, a co stanowić będzie o możliwości wykluczenia ze wspólnego przedsięwzięcia. To wszystko o czym firma poinformowała swoich pracowników jest następnie wdrażane za pomocą organizacyjnego systemu wzmocnień: informacji zwrotnych ze strony przełożonych i współpracowników, pochwał i nagan, systemu ocen okresowych, pakietów wynagrodzeń itp.

Bennett i in. [2005, s. 110] używają zwrotu „kolektywne normy poprawy sprawności” jako wspólnego standardu, dzięki któremu we współczesnych organizacjach budowana jest norma wspierania efektywności instytucji. Funkcjonalny charakter będą miały zachowania zwyczajowo wspierane przez większość firm danego typu (działające w danej kulturze lub w konkretnej branży) w celu poprawy efektywności, tj.: wkładanie dodatkowego wysiłku w pracę, poprawa efektów pracy, zwiększanie wydajności, podejmowanie dodatkowych starań na rzecz organizacji, podczas gdy dysfunkcjonalność i negatywna dewiacja związane są z zachowaniami ogólnie uznanymi za obniżające sprawność instytucjonalną: kradzieże, podkradanie klientów, molestowanie pracowników itp.

Zachowania uczestnictwa organizacyjnego [np. Organ i in., 2006] to takie zachowania w ramach zdefiniowanej roli organizacyjnej lub wykraczające poza tę rolę, w których uczestnik dobrowolnie wychodzi poza podstawowe wymagania określone przez kluczowych przedstawicieli organizacji jako wystarczające do utrzymania członkostwa w organizacji, a które w zamierzeniach uczestnika mają wspomagać efektywne funkcjonowanie organizacji w wymiarze zadaniowym lub społecznym.

Zachowania takie powinny mieć jednoznacznie pozytywny charakter i nie mogą wspomagać ogólnej efektywności organizacji kosztem jakiegokolwiek grupy interesariuszy lub stać w sprzeczności z nadrzędnymi normami społecznymi, prawnymi lub moralnymi, typowymi dla społeczeństwa w którym instytucja działa. OCB to także takie zachowania, których celem jest wspomaganie efektywnego funkcjonowania organizacji, nawet jeśli z różnych przyczyn cel ten nie jest ostatecznie zrealizowany lub gdy materialne zyski płynące z takiej dodatkowej aktywności są niemożliwe do oszacowania. Istotą OCB jest wykazywanie gotowości do pełnego uczestniczenia w życiu organizacji i dobrowolnego dzia-

łania na jej korzyść, pomimo że tego typu aktywność nie jest oficjalnie wymagana i dodatkowo wynagradzana przez organizację. W szczególnych przypadkach OCB podejmowane są przez byłych członków organizacji, którzy pomimo zakończenia oficjalnego, formalnego udziału w organizacji (np. na skutek przejścia na emeryturę, pełnienia funkcji w innej organizacji) wspomagają macierzystą organizację, kontynuując nieformalne członkostwo (np. pełnienie funkcji szkoleniowych lub doradczych).

Nie będzie przejawem OCB, w myśl prezentowanej definicji, wspomaganie organizacji dzięki naginaniu przepisów dotyczących zamówień publicznych poprzez osoby obecnie pełniące funkcje publiczne, ani przykłady wspomaganie pozycji giełdowej poprzez malwersacje finansowe i przekłamania w prospekcie emisyjnym. Działania kierownika grupy pracowniczej, który osiąga szczególnie dobre wyniki wydajności, ale poprzez łamanie praw pracowniczych lub wykorzystywanie technik przywództwa despotycznego, również zaliczyć trzeba do zachowań kontrproduktywnych, które są sprzeczne z pełnoprawnymi interesami firmy [Einarsen, 2007], a w dłuższym horyzoncie czasowym będą niekorzystne dla organizacji i w efekcie mogą zagrażać jej przetrwaniu poprzez sankcje prawne lub szkody dla wizerunku (marki).

Działania te nie powinny być także w żaden sposób wzmocnione formalnym, jawnym systemem wynagradzania, ale w rezultacie przyczyniają się do sprawniejszego, efektywniejszego funkcjonowania organizacji [Organ, 1988; Organ i in., 2006]. Są to zachowania obywatelskie, etosowe [Retowski i in., 2003], związane ze spontanicznym, motywowanym wewnątrznie wychodzeniem poza standardowy zakres ról pełnionych w organizacji i poza zwyczajowe zadania dyktowane przez zajmowane stanowisko, gdy dzieląc się zasobami, poprawiając koordynację zadań, dbając o komunikację i kształtując dobry klimat współpracy, pracownicy wpływają na wzrost indywidualnej, grupowej lub instytucjonalnej produktywności.

Jak zgodnie pokazują teoria i organizacyjne praktyki, te same osoby do pewnego stopnia mogą przejawiać zarówno zachowania wspomagające organizacyjną efektywność, jak i skierowane przeciw niej. Co więcej, oba odmienne typy zachowań mogą wystąpić w tym samym czasie. Za Kelloway'em i jego zespołem [2002] przyjąć zatem należy rozdzielność i współwystępowanie zachowań kontrproduktywnych i zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Jednocześnie nawet w podobnie postrzeganych sytuacjach problemowych, jak choćby konieczność dostosowania się do nagłych zmian organizacyjnych, pracownicy postępować będą z wyraźną preferencją działania dla dobra firmy lub przeciw organizacji. Stąd przyjąć należy, iż wystąpi korelacja ujemna między tymi dwoma typami zachowań [Kellioway i in., 2002; Fox i in., 2009].

H5: Wystąpi korelacja ujemna między zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego a zachowaniami kontrproduktywnymi pracownika.

5.2.5. Kontrola sprawowana przez grupę pracowniczą

Poza inspekcją pionową dokonywaną przez przełożonych, coraz popularniejszą techniką staje się nadzór pośredni polegający na stopniowym przechodzeniu do kontroli poziomej, czyli autonomicznego nadzoru w ramach grupy pracowniczej, gdzie zamiast podlegania narzuconym odgórnie zasadom pracownicy samodzielnie wypracowują wewnętrzne normy funkcjonowania i bieżącej oceny pracy [*concertive control*; Barker, 1993]. Taki nadzór poziomy [Sewell, 1998] jest wdrażany poprzez inicjowanie mechanizmów dyscyplinowania i wzajemnej kontroli, która miałaby być sprawowana przez samych uczestników, skądinąd autonomicznego zespołu.

Lecz aby osiągnąć pożądane efekty działania samosterownych grup pracowniczych, należałoby zadbać o uprzednie wyraźne określenie zasad, na których zespół mógłby przejąć delegowaną odpowiedzialność. Zarówno zachowania kontrproduktywne, jak i zachowania obywatelskie w ramach organizacji mogą być wypadkową norm grupowych [Furnham i Taylor, 2004; Greenberg i Scott, 1996; Tyler i Lind, 1992; Lind i Tyler, 1988].

W ramach socjalizacji w grupie pracowniczej, nowy uczestnik może być warunkowany społecznie odnośnie do tego co można, a czego nie należy robić. Zdobywa wiedzę i doświadczenia, ale przede wszystkim obserwuje zachowania, które dostarczają podstawowych instrukcji dotyczących nagradzanego, akceptowanego i nieakceptowanego zachowania. Wypełnianie norm społecznych i udział w grupowych rytuałach może stać się symbolem udziału w grupie i określić status osoby, w efekcie stanowiąc o jego sukcesie lub porażce w ramach grupy lub całej organizacji. W sytuacjach pogłębiającej się kontrproduktywności, w obronie zysków uzyskiwanych ze szkodzenia organizacji, grupa może kierować się własnymi standardami postępowania w sytuacji alokacji zysków oraz udzielania uzasadnień dla swego postępowania. Wymówki, zaprzeczanie, obwinianie innych grup (np. kierownictwa), zewnętrzne atrybucje niepowodzeń, to często spotykane zbiorowe reakcje, szczególnie w sytuacji firmowych niepowodzeń. Także one, ale przede wszystkim poziom akceptacji dla szkodliwych zachowań wobec pracodawcy może być uzależniony od poziomu kontroli sprawowanej przez grupę pracowniczą oraz od jej spójności. W szczególnie spójnych grupach członkowie mogą zachęcać się nawzajem do podejmowania działań na rzecz samego zespołu, lecz stojących w sprzeczności z pełnoprawnymi interesami organizacji.

H6: Kontrola społeczna w grupie pracowniczej będzie korelowała z poczuciem sprawiedliwości.

5.2.6. Kontrola formalna w organizacji

Kontrola organizacyjna [*organizational control, organizational governance*; Morris i in., 2006; Jermier, 1998] polega na używaniu takich metod zarządzania, które zapewnią osiągnięcie wymaganych wyników i sprawdzenie czy ilość i jakość oferowanych produktów lub usług jest w zgodzie z zakładanymi przez organizację specyfikacjami. Bez mechanizmów kontrolnych następują nieakceptowane wahania jakości, terminy nie są dotrzymywane, klienci są źle obsługiwani, trwonione są fundusze, a pracownicy „idą na skróty” usprawniając pracę sobie, ale obciążając firmę. Stąd też we wszystkich rodzajach organizacji pracownicy, niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, byli, są i będą kontrolowani.

Kontrola organizacyjna jest mechanizmem nadzorczym wykorzystywanym przez kierownictwo, by mobilizować uczestników organizacji do zachowań zgodnych z jej wewnętrznymi zaleceniami i celami, jak również, by umożliwić właściwe korzystanie z zasobów i ostatecznie zapewnić spójność wyników podjętych działań z zakładanymi ilościowymi i jakościowymi standardami wykonania [na podst.: Morris i in., 2006; Jermier, 1998].

Do formalnych mechanizmów kontroli należeć mogą wytworzone w ramach organizacji: standardy, zasady, procedury, przepisy wewnętrzne, technologie, procesy, cele, regulaminy, normy jakościowe, wykonanie budżetów itp. Przykładem tak rozumianej kontroli byłby zintegrowany system ocen okresowych. Mechanizmy nieformalne obejmują tworzenie przez przełożonych takiego klimatu jednostki organizacyjnej, który sprzyja wypełnianiu przez pracowników podjętych zobowiązań poprzez budowanie u nich akceptacji organizacyjnych norm (np. szkolenia stanowiskowe i BHP, delegowanie uprawnień).

Peters i Waterman [1982, s. 318] twierdzą jednak, że najlepiej zarządzane przedsiębiorstwa są jednocześnie zarówno ściśle kontrolowane, jak i pozostawiające dużą swobodę wyboru metod wykonywania zadań, ponieważ „pośród wszechobecnej kontroli promują autonomię, przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników, bez względu na stanowisko i zaszerogowanie”.

H7: Ścisła formalna kontrola ze strony organizacji, postrzegana jako zbyt ingerująca i ograniczająca, będzie miała negatywny związek z poczuciem sprawiedliwości pracowników.

5.2.7. Autorytet przełożonego

Bezpośrednim źródłem wpływu na organizację – jej procedury, strategię i klimat współpracy są jej menedżerowie. Mają największą, bo formalną możliwość wywierania wpływu w organizacji, lecz umiejętność skutecznego zastosowania tego wpływu zależy od znajomości firmy oraz członków własne-

go zespołu. Wśród uczestników organizacji, to właśnie kadra zarządzająca, na której spoczywają zadania organizowania, motywowania i kontrolowania, ma największe zasoby informacyjne – np. pochwały i nagany, oraz materialne – np. kary i nagrody, do tworzenia i modyfikacji struktury i kultury, tak aby była możliwie najefektywniejsza zadaniowo i kontekstowo [Borman i Motowidło, 1997].

W sytuacjach zmian szczególnie znacząca jest rola przełożonego – osoby, która dostrzega problemy i konflikty, posiada niezbędne środki, kwalifikacje i umiejętności oraz inicjatywę do jej wprowadzenia. Akceptowanym przez zespół menedżerom często udaje się dzięki swojej osobowości i nowoczesnemu podejściu do problemów zmienić podejście pracowników i zbudować efektywnie współpracujący zespół. Nie tyle liczy się własny styl kierowniczy, ile umiejętność elastycznego doboru stylu najlepiej dopasowanego do aktualnej sytuacji.

Zdecydowanie większą wagę mają przywódcze umiejętności właściwej diagnozy sytuacji i aktywnego wpływania na ludzi, po to by ułatwić i wesprzeć osiągnięcie przez nich celów w zmiennych warunkach dyktowanych przez otoczenie gospodarcze. Wszystko po to, by zapewnić efektywność organizacji. Szef musi być osobą: odkrywczą, adekwatnie oceniającą sytuacje i ludzi, ułatwiającą wykonanie zadań, zmieniającą niekorzystne uwarunkowania i kształtującą dobre warunki współpracy [Cook, 2001].

Jak pokazują wyniki prac grup fokusowych zaangażowanych do stworzenia operacyjnej definicji autorytetu w aktualnym badaniu, efektywny przełożony to osoba: znająca się na „technologii” jednostki, którą kieruje (autorytet formalny – kompetencje merytoryczne), potrafiąca kierować zespołami i organizować pracę (autorytet formalny – kompetencje kierownicze) oraz powinna być akceptowana i lubiana przez swój zespół (autorytet nieformalny).

H8: Autorytet przełożonego będzie wysoko korelował z poczuciem sprawiedliwości.

5.2.8. Anomia moralna

W widoczny sposób poziom ocen sprawiedliwości wydaje się wiązać z poziomem umoralnienia tego, kto takich ocen dokonuje. W myśl obserwacji Krebsa i Dentona [2005] oraz Tsahuridu [2006] oferujących bogatą krytykę tradycyjnego, Kohlbergiańskiego podejścia do pomiaru moralności, teoria anonii moralnej odpowiada na często wyrażaną potrzebę zmiany sposobów badania moralności pracowników, w kierunku bardziej pragmatycznego podejścia czującego na relatywizm kontekstu społecznego współczesnych organizacji.

Zdaniem Durkheima [za: Tsahuridu, 2006] postępująca specjalizacja pracy oraz ciągłe powoływanie do życia kolejnych organizacji wytwarzających własne, wewnętrzne reguły, zasady i normy, może sprzyjać wygasaniu historycznie uzasadnionych norm moralnych regulujących postępowanie jednostek. Takie

tradycyjne, wysoce moralne, lecz „ograniczające” zasady mogłyby zatem być traktowane jako przestarzałe, nieefektywne, a co za tym idzie – zbędne.

Anomia wynika z faktu braku dostatecznej regulacji aktywności ekonomicznej, podczas gdy bardziej konsekwentne egzekwowanie standardów etycznych mogłoby ustanawiać normatywne ramy ograniczające wypełnianie wszystkich pragnień jednostki, np. poprzez przejawianie zachowań dewiacyjnych [Barker, 2006]. Zamiast tego rynek reguluje się sam, a przedstawiciele organizacji na swój sposób pojmują „właściwość” i „moralność” postępowania. Co za tym idzie, napotykamy raczej kontekst społeczny w działalności ekonomicznej, zamiast mówić o działalności ekonomicznej jako części systemu społecznego [Barker, 2006]. Dla anomicznego członka organizacji normy społeczne i moralne tracą swoją moc motywacyjną [Pospiszyl, 2008].

W celu uwzględnienia wpływu norm wspieranych organizacyjnie na postawy moralne pracowników, na potrzeby badania zachowań organizacyjnych wykorzystana zostanie właśnie koncepcja anomii moralnej pochodząca ze społecznego nurtu badań nad moralnością [Tsahuridu, 2006; Muszyński, 1987].

Anomia (gr. *nomos* – prawo), termin wywodzący się z prac Durkheima oraz Mertona, odnosi się do stanu braku obowiązujących wartości, norm i praw moralnych, braku celu, braku pewnego zamknięcia dążeń etycznych, stanu gdzie jednostka nie jest wolna od nakazów, ale raczej niezorientowana co do zasad lub zmuszona działać w natłoku niezrozumiałych, sprzecznych reguł.

W praktyce anomia może się przejawiać w ignorowaniu ogólnych norm zachowania na skutek dostrzegania ich nieskuteczności lub na skutek obserwowania licznych dewiacji, gdy transgresor nie ponosi jakichkolwiek konsekwencji. Pojawiające się w pracy pokusy i możliwe do osiągnięcia korzyści stają w konflikcie z koniecznością wypełniania norm, do których zobowiązał się pracownik [Żuber, 2009].

Anomia, jako stan psychologiczny odnosi się do egzystencji poza nakazami moralnymi, gdy nie istnieją wartości, do których jednostka mogłaby się odnieść w życiu oraz w procesach podejmowania decyzji, w wyniku czego osoba czuje się oderwana od społeczności w której działa [Deflem, za: Tsahuridu, 2006]. Jednostki anomiczne to takie, które nie postrzegają siebie jako aktywnego podmiotu działającego w grupie, jako osoby nie posiadające prawa wolnego wyboru oraz uczestnictwa w tworzeniu i testowaniu norm. Czują się zwodzeni, bezradni, poniżani, wrogo traktowani, konformistyczni, a niekiedy bywają cyniczni i okrutni [Hampden-Turner, 1970].

H9: Poziom anomii w istotny sposób modyfikuje sposób postrzegania sprawiedliwości organizacyjnej.

H9a: Poziom anomii moralnej w życiu prywatnym będzie się istotnie różnił z poziomem anomii moralnej w pracy. Istotne różnice pomiędzy anomią życiową i anomią w pracy mogą świadczyć o „odmoralniającym” lub „umoralniającym” wpływie organizacyjnych zasad na funkcjonowanie zawodowe pracownika.

5.2.9. Samokontrola poznawcza

Prace Marcusa i Schulera [2004] omawiające wpływ samokontroli jednostki na podejmowanie zachowań kryminalnych wskazują na fakt, że typowa dla wystąpienia zachowań przestępczych jest tendencja do podejmowania działań gwarantujących natychmiastową, łatwą gratyfikację kosztem możliwych negatywnych konsekwencji w dłuższym okresie. Do takich reakcji w ramach CWB mogą należeć zachowania rewanżowe, jak na przykład mszczenie się na przełożonym za doznaną niesprawiedliwość. Dostarczają bezpośredniej gratyfikacji, jaką jest wyrównanie rachunków w krzywdzącej wymianie społecznej, jednak w efekcie mogą prowadzić do utraty pracy.

Do oceny relacji zatrudnienia oraz decyzji o podjęciu działań przeciw organizacji przyczynić się może również sposób spostrzegania temporalnego charakteru wzmocnień płynących ze strony organizacji. Sytuacja, gdy pracownik dostrzega jedynie zyski chwilowe, które w dłuższym okresie przyniosą szkodę organizacji oraz jemu samemu jest przykładem niskiego poziomu samokontroli poznawczej. Samokontrola w tym ujęciu definiowana jest jako tendencja do unikania działań, których długoterminowe koszty przewyższają natychmiastowe zyski i gratyfikacje [Hirschi i Gottfredson, 1994]. Niska samokontrola może więc wpływać zarówno na ocenę zasad obowiązujących w relacji, a także wpływać na gotowość do podejmowania różnych zachowań w ramach instytucji.

Pochodzące z kryminologii badania nie wyjaśniają jednak, jak samokontrola wpływa na ocenę kontraktu psychologicznego przez pracowników. Można przypuszczać, że osoby o wysokiej samokontroli nie podejmą się kontrproduktywnych zachowań, w obawie przed dalekimi konsekwencjami negatywnymi. Czy zatem będą wyżej oceniać sprawiedliwość organizacyjną, czy może ocena będzie niska, ale podejmą się oni większej liczby mniej dotkliwych zachowań kontrproduktywnych w organizacji?

Niska samokontrola może sprawić, że oczekiwania wobec organizacji nie będą wygórowane, ale z drugiej strony pracownik będzie ograniczał swój wkład w pracę i zaangażowanie organizacyjne. Będzie oczekiwał natychmiastowych gratyfikacji, bez dostrzegania konieczności podlegania pewnym długookresowym procedurom, przez co kontrakt psychologiczny może być postrzegany jako niesprawiedliwy.

H10: Samokontrola poznawcza będzie miała związek z zachowaniami organizacyjnymi w taki sposób, że:

H10a: Wysoka samokontrola będzie miała pozytywny związek z zachowaniami uczestnictwa;

H10b: Brak samokontroli (rozhamowanie) będzie miał pozytywny związek z zachowaniami kontrproduktywnymi.

5.2.10. Umiejscowienie kontroli

Zwrotem opisującym indywidualne przekonania osoby dotyczące prawdopodobieństwa osiągnięcia pozytywnego wzmocnienia jest umiejscowienie kontroli (*locus of control*). Wewnętrzne umiejscowienie kontroli wskazuje na to, że osoba postrzega duże możliwości kontrolowania sytuacji w kierunku osiągnięcia założonych wzmocnień. Zewnętrzne umiejscowienie kontroli opisuje przekonania osoby niewidzącej dużego związku między swoimi zachowaniami a osiąganymi w jego wyniku wzmocnieniami. LOC to zespół przekonań dotyczących tego czy wyniki działań jednostki są zbieżne z podejmowanymi przez nią staraniami – co świadczyłoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli, czy też osiągnięcie zakładanych wzmocnień leży poza jej indywidualną kontrolą [Zimbardo, 1985].

Osoby o wysokich wynikach na skalach LOC są wewnętrźnie motywowane do pracy, są bardziej zaangażowane w życie organizacji, dłużej pozostają w jednej organizacji, bardziej kontrolują środowisko pracy, szybciej się uczą, aktywnie poszukują informacji, czynią większy wkład w efektywność komunikacji [Spector, 1982; Ng i in., 2006].

Postrzeganie kontroli wpływa na ocenę zdarzeń w których uczestniczy osoba zatrudniona oraz zakres odczuwanych na ich podstawie emocji [Miles i in., 2002]. Sytuacje kontrolowalne w większym stopniu odpowiadają za występowanie pozytywnych emocji i wystąpienie zachowań uczestniczenia organizacyjnego niż sytuacje, których pracownik doświadcza nie mając na ich przebieg żadnego wpływu [Borman i in., 2001].

H11: Wewnętrzne umiejscowienie kontroli będzie miało pozytywny związek z zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego.

5.3. Etapy procedury badawczej

Dane empiryczne zostały opracowane w czterech etapach: przygotowawczym (pilotaż), badania właściwego realizowanego w Polsce, badania właściwego realizowanego w Norwegii oraz etapie analizy statystycznej.

Etap przygotowawczy przebiegał w okresie od stycznia do listopada 2008. W tym okresie trwały prace nad autorskimi narzędziami badawczymi (kwestionariusz poczucia sprawiedliwości, kwestionariusz kontroli w grupie pracowniczej, kwestionariusz zachowań uczestnictwa organizacyjnego) oraz prowadzono walidację i adaptację kulturową dostępnych w literaturze przedmiotu kwestionariuszy angielskojęzycznych (kwestionariusz CWB-C, skala formalnej kontroli organizacyjnej, skala anomii moralnej, kwestionariusz samokontroli poznawczej).

W celu zagwarantowania trafności teoretycznej badanych konstruktów teoretycznych, ale także, by zapewnić ich dostosowanie do typowych warunków kulturowych doświadczanych w polskich organizacjach i przez polskich pracowników, w tworzeniu kwestionariuszy autorskich wykorzystano metodę mieszaną teoretyczno-empiryczną. Sędziowie kompetentni dokonywali przyporządkowania pozycji skali wygenerowanych zarówno przez niezależne grupy pracownicze (grupy fokusowe), jak i pozycji testowych stworzonych na bazie dostępnej literatury przedmiotu. By zapewnić trafność językową pozycji skal obcojęzycznych, wykorzystano metodę *back translation* (translacji-retranslacji).

Typowy przebieg prac walidacyjnych nad kwestionariuszami opisuje procedura przygotowania skali do pomiaru poczucia sprawiedliwości organizacyjnej.

Wstępnie, na podstawie prezentowanych w literaturze sposobów pomiaru „sprawiedliwości organizacyjnej” [np. Moorman, 1991; Price i Mueller, 1986; Colquitt, 2001] wynotowano 80 pytań stosowanych w kwestionariuszach badających różne aspekty/elementy/wymiary sprawiedliwości organizacyjnej oraz dodano obszary wskazywane przez uczestników grup fokusowych. Usunięto lub zmieniono brzmienie pozycji, które nie spełniały kryterium „pytania nie wprost” i zawierały słowa „sprawiedliwość” lub „fair”, by uniknąć odpowiedzi udzielanych na podstawie heurystyki ogólnej sprawiedliwości [np. Lind i in., 1993], co byłoby sprzeczne z założeniem pomiaru ocen realizacji różnych zasad sprawiedliwościowych. Dokonano przekładu ok. 40 pozycji testowych uzyskanych z popularnych kwestionariuszy na język polski metodą translacji-retranslacji, co pomogło wykluczyć pozycje o zbyt specyficznych treściowo/kulturowo znaczeniach (np. wyrażenie idiomatyczne „*My supervisor often sends people to Coventry*”).

Dodając pozycje wskazane przez uczestników grup fokusowych, uzyskano w sumie 80 pytań skupiających w sobie rozmaite aspekty postrzegania i oceny sprawiedliwości organizacyjnej. Istotną fazą w procesie konstruowania narzędzia był etap, gdy uczestnicy grup fokusowych wskazywali na konieczność ujęcia pośród wszystkich pytań także takich, które dotyczyłyby „niesprawiedliwości kar”. Niezwykle często, w różnych grupach pracowniczych powtarzały się stwierdzenia niosące następujący sens: „W sumie to wszystko można przeżyć, ale najgorsze jest, gdy firma/przełożony karze pracownika za cudze przewinienia albo za coś, na co pracownik nie ma żadnego wpływu”. W związku z tym, do wskazywanych w literaturze obszarów sprawiedliwości: dystrybutywnej, proceduralnej, interpersonalnej oraz informacyjnej zastosowano również piątą grupę elementów oceny sprawiedliwości, nazwaną sprawiedliwością retributywną/punitive.

W kolejnym etapie, dziesięciu sędziów kompetentnych (*SME, subject matter experts*) niezależnie od siebie dokonało przyporządkowania pozycji testowych do spójnych treściowo i definicyjnie 5 skal poczucia sprawiedliwości

organizacyjnej. Do wstępnej, pilotażowej wersji kwestionariusza wykorzystanego w pilotażu trafiły 53 itemy spełniające wstępne kryterium, którym było osiągnięcie progu 8 wskazań sędziowskich. Takie ostre kryteria akceptacji oraz fakt, że sędziowie zostali dobrani spośród osób pracujących w ten sposób, by reprezentowana była możliwie najszersza grupa zawodów, staży, wykształcenia oraz trybów pracy, miały na celu użycie w polskiej skali wyłącznie najbardziej rozpowszechnionych, standardowych sposobów pomiaru poczucia sprawiedliwości.

Na podstawie danych pochodzących z badania pilotażowego ($n = 60$) sprawdzone zostały właściwości statystyczne narzędzi, tj. zmierzono rzetelności oraz przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową. Ostatecznie okazało się, że do skali sprawiedliwości dystrybucji trafiły itemy z 6-elementowej skali autorstwa Price'a i Mullera [1986].

Poza przygotowaniem skal do pomiaru badanych zmiennych, najważniejszym efektem pilotażu było wprowadzenie do polskiej skali poczucia sprawiedliwości, nietypowej dla grup pracowniczych badanych w krajach zachodnich (szczególnie w USA), podskali związanej ze sprawiedliwością retrybutywną. Sukcesywnie prowadzone analizy czynnikowe nie wykazały także istnienia w próbie polskiej (ani w pilotażu, ani w badaniu głównym) zakładanego teoretycznie, odrębnego czynnika sprawiedliwości informacyjnej. Osoby badane wydawały się natomiast wyraźnie rozgraniczać pomiędzy sprawiedliwością interpersonalną ze strony przełożonych oraz ze strony współpracowników.

W odniesieniu do innych kwestionariuszy również podjęto decyzje podyktowane niewystarczającymi wskaźnikami jakości skal uzyskanymi w etapie przygotowawczym. W wyniku pilotażu zrezygnowano z planowanego użycia w badaniu właściwym kwestionariusza do pomiaru stylów kierowania transakcyjnego i transformacyjnego, na bazie kwestionariusza MLQ-8Y autorstwa Bassa i Avolio [1989]. Decyzja została podjęta ze względu na uzyskanie zbyt niskich parametrów rzetelności (alfa na poziomie 0,32). W efekcie kwestionariusz ten zastąpiono trzejelementową skalą „autorytetu przełożonego” stworzoną metodą empiryczną.

Badanie zasadnicze w Polsce było realizowane w okresie od grudnia 2008 roku do października roku 2009. Początkowo badanie miało być realizowane wyłącznie w sześciu dużych organizacjach – trzech wolnorynkowych (produkcja, handel, usługi) oraz trzech ze sfery budżetowej (szkoła, szpital, urząd), aby kontrolować w badaniu uboczną zmienną organizacyjną, jaką jest kultura organizacyjna. Niestety, w obawie przed skutkami kryzysu finansowego, w 2009 roku firmy wolnorynkowe wycofały zgody na badania. Przedstawiciele firm słusznie obawiali się zniekształcenia wyników badań na skutek ogłaszanych wówczas cięć płacowych i udzielania odpowiedzi negatywnych, wskutek reakcji na zagrożenie koniecznymi zwolnieniami.

W związku z napotkanymi przeszkodami, podjęto decyzję o zmianie sposobu pozyskiwania osób badanych poprzez bezpośredni kontakt z indywidualnymi pracownikami różnych firm i kierowanie próśb o zgodę na udział w badaniu.

Badania miały charakter anonimowy i dobrowolny. Pracownicy, którzy wyrażali zgodę na badanie otrzymywali pięciostronicową ankietę bezpośrednio od autora badań, za pośrednictwem pomocników autora, za pośrednictwem poczty, a w ostatniej fazie procesu badawczego jako e-mail z linkiem do elektronicznej ankiety.

Rozdano 786 ankiet, spośród których w pełni uzupełniono 263, co daje zwrot na poziomie 33%. Część ankiet wykluczono z analiz, ze względu na braki istotnych danych w metryczce, luki w udzielanych odpowiedziach lub korzystanie z widocznego wzoru udzielanych odpowiedzi, co ujawniało się dzięki odwrotnemu kodowaniu wybranych pozycji testowych. Pozostała część 229 kwestionariuszy pochodzi z ankiety internetowej przygotowanej dzięki aplikacji *Google Documents*, której adres następnie przesyłano do firm wyrażających zgodę na badanie, do indywidualnych pracowników oraz osób zatrudnionych korzystających z portali *goldenline.pl* oraz *facebook.com*.

Badanie zasadnicze w Norwegii było realizowane w okresie od marca do maja 2009 roku w ramach projektu badawczego współfinansowanego ze środków Mechanizmu Norweskiego. Uczestników badania pozyskiwano poprzez bezpośredni, indywidualny kontakt z pracownikami firm i instytucji współpracujących z *Bergen Bullying Research Group* – grupą badawczą działającą przy Uniwersytecie w Bergen.

Badania miały charakter anonimowy, a udział w nich był dobrowolny. Pracownicy, którzy wyrażali zgodę na badanie otrzymywali dwustronicową ankietę bezpośrednio, za pośrednictwem poczty lub jako e-mail z linkiem do ankiety w formie elektronicznej.

Związki między zmiennymi testowano za pomocą procedur statystycznych (korelacje, testy istotności różnic, modele regresji) pakietów SPSS i PASW Statistics® [Polar Engineering and Consulting, 2007]. Weryfikacja założeń modelu teoretycznego została przeprowadzona za pomocą metody równań strukturalnych określanych jako analiza ścieżek [Lisrel® 8.72; Jöreskog i Sörbom, 2005]. Przy testowaniu hipotez, za minimalny dopuszczalny poziom istotności uznano $p < 0,05$.

5.4. Dobór osób badanych i skład próby

Uczestnicy badań są reprezentantami rozmaitych organizacji o różnym stażu i pracującymi zarówno na stanowiskach menedżerskich, jak i wykonawczych. Jest to więc grupa o dużym zróżnicowaniu wewnętrznym. Do wypeł-

niania ankiety zapraszane były jednak osoby spełniające dwa podstawowe warunki.

Pierwszy warunek dotyczył długości stażu pracy w organizacji, która ma być oceniana w aspekcie sprawiedliwości realizowanych relacji zatrudnienia. Minimalny staż w organizacji określony był na 12 miesięcy po to, aby zapewnić spełnienie teoretycznego założenia dotyczącego kształtowania się kontraktu psychologicznego z organizacją pracodawcy. Przyjęto, że aby dysponować dostateczną ilością codziennych obserwacji sposobów realizacji zasad sprawiedliwościowych w organizacji pracodawcy i zapewnić ich rzetelną, wieloaspektową ocenę, pracownik powinien być związany z organizacją pracodawcy od minimum roku. W celu wydawania sądów o sprawiedliwości, pracownik musi podierać się własnymi spostrzeżeniami, a nie opiniami starszych stażem pracowników lub kluczowych przedstawicieli pracodawcy (bezpośredni przełożony, osoba rekrutująca), co może występować w początkowym okresie zatrudnienia, gdy dopiero poznaje się pracodawcę (tzw. okres kandydacki), a po którym niekiedy następuje faza rozczarowań [Rousseau, 2001].

Drugi warunek dotyczył własności organizacji pracodawcy. Osoba badana musiała pracować dla „zewnętrznego podmiotu”, a nie w firmie, której sama jest właścicielem, współwłaścicielem, założycielem lub w jakikolwiek inny sposób byłaby uwikłana w relacje własnościowe poza standardową relacją zatrudnienia. Warunek ten ogranicza sytuacje, w których osoba badana mogłaby jednocześnie utożsamiać się zarówno z pracownikiem dokonującym ocen, jak i z pracodawcą, który podlega ocenie.

W pilotażu wzięło udział 60 respondentów, głównie studentów studiów wieczorowych, zaocznych i podyplomowych na Wydziale Nauk Społecznych UAM w Poznaniu.

W badaniu głównym realizowanym w Polsce udział wzięły 492 osoby, a w badaniach realizowanych w Norwegii 167 osób pracujących.

Socjodemograficzna charakterystyka polskiej grupy badawczej przedstawia się następująco: wiek od 20 do 29 lat – 44%, 30 do 39 lat – 37%, 40 do 50 lat – 14%, ponad 50 lat – 5%; płeć: 39% mężczyzn i 61% kobiet; wykształcenie: niecałe 1% osób miało wykształcenie podstawowe, 4% zawodowe, 45% średnie i/lub pomaturalne, a 50% wyższe; miejsce zamieszkania: na wsi – 12%, w małym mieście – 31%, w dużym mieście (wojewódzkim) – 57%; forma zatrudnienia: 86% osób pracowało na cały etat, 6,5% na część etatu, 6% na umowy zlecenie, niecały 1% na umowę o dzieło, a niecały 1% pracowało w formie zatrudnienia czasowego. W odniesieniu do zajmowanego stanowiska: 33% osób pracowało na stanowiskach podstawowych, 43% na stanowiskach samodzielnych specjalistów, a niecałe 25% na stanowiskach kierowniczych. Niecałe 37% osób pracowało dla firmy o kapitale polskim, 37% w firmie o kapitale zagranicznym, 25,5% w organizacjach budżetowych. Przy tym: 20% w firmie o profilu produkcyjnym, 63% w firmie o profilu usługowym, a niecałe 17%

w firmach handlowych. W odniesieniu do wielkości firmy: 28% osób pracowało dla firm zatrudniających do 20 pracowników, 28,5% dla firm zatrudniających do 100 pracowników, 22% dla firm zatrudniających do 500 pracowników, 7% dla firm zatrudniających do 1000 osób, a 14,5% dla dużych firm (ponad 1000 pracowników).

5.5. Mierzone zmienne i zastosowane metody

W celu sprawdzenia struktury kwestionariuszy i dokonania walidacji narzędzi posłużono się analizami czynnikowymi w formule eksploracyjnej i analizami rzetelności przy użyciu metody alfa Cronbacha.

5.5.1. Skala Poczucia Sprawiedliwości

Wersja polska (n = 492)

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 5 czynników. Czynniki te wyjaśniają łącznie 66% wariacji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Promax stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Sprawiedliwość dystrybucyjna” silnie ładuje pytania odnoszące się do uzyskiwanych z pracy wynagrodzeń i zasad ich alokacji, typu: „Wysokość wynagrodzenia odpowiada ilości moich obowiązków zawodowych” (ładunek 0,868). Drugi czynnik określony jako „Sprawiedliwość interakcji z bezpośrednimi przełożonymi” (lub interpersonalna) składa się ze stwierdzeń opisujących sposoby traktowania pracownika (artefakty behawioralne i werbalne) przez kierownictwo i obejmuje stwierdzenia typu: „Przełożeni zapewniają rzeczowe informacje o jakości mojej pracy” (ładunek 0,896). Czynnik trzeci, określony jako „Sprawiedliwość proceduralna” składa się z twierdzeń dotyczących ocen jakości stosowanych w firmie zasad i procedur rządzących codziennymi operacjami, np.: „Istnieje możliwość odwołania się od podjętych wadliwie decyzji” (ładunek 0,872). Czwarty czynnik, to „Sprawiedliwość retribucyjna” (lub punitywne) złożona z pytań o słuszność ponoszonej za ewentualne przewinienia odpowiedzialności i kar, np.: „W mojej firmie karze się kogoś za cudze przewinienia” (ładunek 0,915). Czynnik piąty: „Sprawiedliwość interpersonalna ze strony współpracowników” składa się z twierdzeń nt. jakości relacji interpersonalnych w najbliższej grupie pracowniczej, np.: „Współpracownicy traktują mnie z należnym szacunkiem” (ładunek 0,768).

Analiza rzetelności kwestionariusza została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 30-elementowej skali „Zgene-

ralizowanego poczucia sprawiedliwości" ($\alpha = 0,95$) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Sprawiedliwości dystrybucyjnej” (7 elementów) wynosi – 0,91, dla „Proceduralnej” (7 elementów) – 0,89, dla „Retribucyjnej” (5 elementów) – 0,85, dla „Interpersonalnej przełożonych” (7 elementów) – 0,92 oraz dla „Interpersonalnej współpracowników” (4 elementy) – 0,80.

Wersja norweska (n = 167)

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium ospypiska. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 5 czynników. Czynniki wyjaśniają łącznie 61% wariancji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Promax stwierdzono, że układ czynników jest analogiczny jak w wersji polskiej, a odnotować można jedynie niewielkie rotacje 2 itemów między czynnikami. Jedno z tych twierdzeń nie poddawało się dosłownemu tłumaczeniu, uzyskując niewłaściwy potencjał semantyczny (przyjmowało formę heurystyki). Usunięto je ze względu na spójność przyjętej operacjonalizacji poczucia sprawiedliwości.

Pierwszy czynnik, określony jako „Sprawiedliwość dystrybucyjna” silnie ładuje pytania odnoszące się do uzyskiwanych z pracy wynagrodzeń, typu: „Wysokość wynagrodzenia odpowiada moim wynikom pracy” (ładunek 0,856). Drugi czynnik, określony jako „Sprawiedliwość interpersonalna ze strony przełożonych” składa się ze stwierdzeń opisujących sposób traktowania pracownika (traktowanie oraz informowanie) przez kierownictwo i obejmuje stwierdzenia typu: „To, co przełożeni mówią zgadza się z tym, co robią” (ładunek 0,747), „Przełożeni zapewniają rzeczowe informacje o jakości mojej pracy” (ładunek 0,715). Czynnik trzeci „Sprawiedliwość proceduralna” składa się z twierdzeń dotyczących ocen jakości stosowanych w firmie procedur, np.: „Zbiera się informacje potrzebne do podejmowania sprawiedliwych dla pracowników decyzji” i „W podejmowaniu decyzji biorą udział wszystkie strony, których te decyzje dotyczą” (ładunek 0,691). Czwarty czynnik, to „Sprawiedliwość retribucyjna” złożona z pytań o ponoszoną za słusność kar i sankcji za ewentualne przewinienia, np.: „W mojej firmie karze się kogoś za cudze przewinienia” (ładunek 0,833). Czynnik piąty: „Sprawiedliwość interpersonalna ze strony współpracowników” składa się z twierdzeń o jakość relacji interpersonalnych w najbliższej grupie pracowniczej, np.: „Współpracownicy traktują mnie z szacunkiem” (ładunek 0,791).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 29 elementowej skali „Poczucia sprawiedliwości” (0,91) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Sprawiedliwości dystrybucyjnej” (7 elementów) wynosi – 0,91, dla „Proceduralnej” (6 elementów) – 0,83, dla „Retribucyjnej” (3 elementy) – 0,73, dla „Interpersonalnej kierowników” (9 elementów) – 0,88 oraz dla „Interpersonalnej współpracowników”

(4 elementy) – 0,73. Można uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Statystyczna oraz jakościowa (treściowa) analiza pozycji poszczególnych czynników pokazuje wiele podobieństw i analogiczną strukturę pomiędzy pilotażową, polską i norweską skalą poczucia sprawiedliwości. Różnice ujawniają się w analizie wariacji wyjaśnionej danym czynnikiem skali. Najmocniejsze ładunki w wersji norweskiej (niemal we wszystkich czynnikach) otrzymują twierdzenia dotyczące „informacyjnego i relacyjnego” charakteru normy sprawiedliwościowej. Pozwala to przypuszczać, iż akcent ocen sprawiedliwości pracodawcy i ocen warunków pracy wśród Norwegów przesunięty jest bardziej w stronę wartości „bycia poinformowanym”, komunikowania mierzalnych wyników pracy i spójności przełożonych. W wersji polskiej, oceny zasad sprawiedliwościowych bazują raczej na zobowiązaniach pracodawcy i złożonych przez niego obietnicach, a głównie na ich materialnych przejawach.

Tabela 24. Treściowa analiza pozycji o najsilniejszych ładunkach czynnikowych poszczególnych skal poczucia sprawiedliwości w wersji polskiej i norweskiej

Pozycja testowa	Treść i ładunek w wersji PL	Treść i ładunek w wersji NO	% war. czyn.	
			PL	NO
Dystrybucje	Wysokość wynagrodzenia odpowiada ilości moich obowiązków (0,868) Wysokość wynagrodzenia odpowiada zaangażowaniu i wysiłkowi, jaki wkładam w pracę (0,856)	Wysokość wynagrodzenia odpowiada moim wynikom pracy (0,856) Wysokość wynagrodzenia odpowiada poziomowi trudności moich zadań (0,833)	40%	13%
Procedury	Zapewnia się pracownikom wpływ na podejmowane decyzje (0,904) Istnieje możliwość odwołania się od wadliwych decyzji (0,872)	Zapewnia się pracownikom wpływ na podejmowane decyzje (0,751) Zbiera się informacje potrzebne do podejmowania słusznych dla pracowników decyzji (0,691)	8%	8%
Retrybucja	Karze się kogoś za cudze przewinienia (0,915) Poszukuje się „kozła ofiarnego” zamiast rozwiązywać problemy (0,853)	Karze się kogoś za cudze przewinienia (0,833) Stosuje się odpowiedzialność zbiorową (0,793)	4%	4%
Interakcje Przełożony	Przełożeni zapewniają rzeczowe informacje o jakości mojej pracy (0,896) Przełożeni uwzględniają w swoim postępowaniu moje prawa, jako pracownika (0,836)	To, co przełożeni mówią zgadza się z tym, co robią (0,747) Decyzje kierownictwa są moralne i etyczne (0,744)	10%	30%
Interakcje Współpracownicy	Współpracownicy uwzględniają mój punkt widzenia (0,842) Współpracownicy powstrzymują się od docinków i złośliwych uwag na mój temat (0,786)	Współpracownicy uwzględniają mój punkt widzenia (0,825) Współpracownicy kierują się otwartością i szczerością w kontaktach ze mną (0,785)	4%	6%

W obu kwestionariuszach osoby badane udzielały odpowiedzi na 4-stopniowej skali od „Nie, zdecydowanie się nie zgadzam” poprzez „Raczej się nie zgadzam”, „Raczej się zgadzam”, po „Tak, zdecydowanie się zgadzam”. Użyto takiej skali, by wymusić w deklarowanych odpowiedziach jednoznaczne określenie stanu równoważenia kontraktu.

5.5.2. Skala Anomii Moralnej (n = 263)

Do badania dyspozycji moralnych pracowników wykorzystano skalę anomii moralnej autorstwa Bachmana i współpracowników [walidacja i rewizja za: Zahra, 1989]. Rzetelność oryginalnej skali raportowana jest na: $\alpha = 0.86$ dla skali anomii w życiu i $\alpha = 0.85$ dla skali anomii w pracy.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali w wersji polskiej, została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Czynniki wyjaśniają łącznie 60% wariancji. Wyniki okazały się całkowicie spójne z wersją oryginalną.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Oblimin stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Anomia w życiu prywatnym” silnie ładuje stwierdzenia odnoszące się do ocen skuteczności norm moralnych regulujących codzienne wzajemne relacje międzyludzkie, typu: „Ludzie tak faktycznie nie dbają o to, co dzieje się z drugim człowiekiem” (ładunek 0,794). Drugi czynnik określony jako „Anomia w życiu zawodowym” składa się z twierdzeń na temat jakości norm regulujących relacje w miejscu pracy, typu: „Jak się tak głębiej zastanowić, nikt w mojej firmie nie dba o pracowników” (ładunek 0,896).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 13-elementowej skali „Anomii moralnej” (0,89) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Anomii w życiu prywatnym” (6 elementów) wynosi – 0,85, a dla „Anomii w miejscu pracy” (7 elementów) – 0,88. Można uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

W skali anomii moralnej oraz we wszystkich pozostałych skalach wykorzystana została 5-stopniowa skala odpowiedzi od: „Całkowicie się nie zgadzam”, poprzez „Raczej się nie zgadzam”, „Trudno jednoznacznie powiedzieć”, „Raczej się zgadzam”, po „Całkowicie się zgadzam”.

5.5.3. Skala Samokontroli Poznawczej (n = 263)

Do badania wykorzystano skalę samokontroli poznawczej autorstwa Grasmica i współpracowników [Grasmic i in., 1993; Tittle, Ward i Grasmic, 2003]. Rzetelność oryginalnej 23-pozycyjnej skali raportowana jest na: $\alpha = 0.82$.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium wykresu osypiska. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 3 czynniki. Czynniki wyjaśniają łącznie 65% wariacji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Oblimin stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Egocentryzm” silnie ładuje pytania odnoszące się do sposobów reakcji w sytuacji wyboru pomiędzy podjęciem zachowań egoistycznych vs. uwzględniających także interes innych osób, np.: „Zrobię wszystko, aby dostać rzecz na której mi zależy, nawet jeśli wiem, że sprawi to komuś kłopot” (ładunek 0,825). Drugi czynnik „Impulsywność” silnie ładuje pytania odnoszące się do sposobów funkcjonowania w sytuacjach życiowych w aspekcie temporalnym, typu: „Nie poświęcam wiele czasu na myślenie o tym, co będzie w przyszłości” (ładunek 0,793) oraz „Czasem ryzykuję wyłącznie dla chwilowej rozrywki” (ładunek 0,763). Trzeci czynnik określony jako „Skłonność do rewanzu” składa się z pytań o sposoby reakcji w sytuacjach o negatywnym zabarwieniu emocjonalnym, np.: „Często, gdy złoszczę się na kogoś, bardziej mam ochotę dokuczyć takiej osobie, niż porozmawiać o powodach mojego zdenerwowania” (ładunek 0,639) oraz „Jak wpadnę w złość, lepiej żeby wszyscy trzymali się z dala ode mnie” (ładunek 0,709).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 11-elementowej skali „Samokontroli poznawczej” (0,86) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Egocentryzm” (3 elementy) wynosi – 0,80, dla skali „Impulsywność” (5 elementów) wynosi – 0,81, a dla skali „Skłonności rewanzowe” (3 elementy) – 0,75.

5.5.4. Skala Umiejscowienia Kontroli (n = 263)

Do pomiaru umiejscowienia kontroli użyto 13-elementowej skali umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy – jednego z dwuskładowej Skali I-E w pracy [Gliszczyńska, 1990] opartej na koncepcji *locus of control* Rottera. Raportowana rzetelność skali wynosi 0,79. Nie zastosowano drugiej podskali nazwanej „filozofią życiową” jako odnoszącej się do pomiaru przeświadczeń uogólnionych na temat doświadczeń życiowych i nie mającej bezpośredniego przełożenia na relacje zatrudnienia.

5.5.5. Skala Zachowań Uczestnictwa Organizacyjnego

Skala powstała przy użyciu metody mieszanej teoretyczno-empirycznej, a sędziowie kompetentni ostatecznie oceniali jakość i dopasowanie zarówno pozycji stworzonych na bazie kilku kwestionariuszy do badania pozytywnego

nych zachowań organizacyjnych [np. Williams i Anderson, 1991; Motowidlo i Van Scotter, 1994], jak i itemów wypracowanych w grupach fokusowych złożonych z osób pracujących. Do rozróżnienia pomiędzy rodzajami zachowań uczestnictwa organizacyjnego użyto typologii Moona i współpracowników [2005,] znanego jako *circumplex model of OCB*.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium wykresu osypiska. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 4 czynniki. Czynniki wyjaśniają łącznie 59% wariancji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Oblimin stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Zachowania uczestnictwa skierowane na grupę” silnie ładuje pytania odnoszące się do sposobów dobrowolnego wspomaganie wydajności i klimatu współpracy własnej grupy pracowniczej, np.: „(Jak często w obecnej pracy, nie na polecenie, ale całkowicie z własnej woli) Byłeś rozjemcą w sporze współpracowników” (ładunek 0,829), „[...] Przejąłeś inicjatywę w rozwiązaniu jakiegoś problemu” (ładunek 0,685) oraz „[...] Zachęcałeś innych do poszukiwania efektywniejszych sposobów wykonywania zadań, niż te codzienne, do których się przyzwyczajono” (ładunek 0,661). Drugi czynnik „Zachowania ugodowe wobec organizacji” silnie ładuje pytania odnoszące się do sposobów funkcjonowania, w sytuacjach gdy trzeba zmienić plany prywatne, aby terminowo wykonać zlecone przez pracodawcę zadania, np.: „[...] Zostawałeś z własnej woli w pracy po godzinach” (ładunek 0,842) oraz „[...] Zabierałeś pracę, aby wykonywać ją w domu (ładunek 0,828). Trzeci czynnik określony jako „Promocja organizacji pracodawcy” składa się z pytań o sposoby reakcji w sytuacjach konieczności obrony lub promocji decyzji podejmowanych w organizacji, np.: „[...] Okazywałeś dumę z pracy dla tego pracodawcy” (ładunek 0,896) oraz „[...] Broniłeś organizacji przed nieuzasadnioną krytyką” (ładunek 0,623). Czwarty czynnik „Pomoc współpracownikom” składa się z pytań o częstość zachowań mających na celu pomoc poszczególnym pracownikom lub odciążenie ich od chwilowego nadmiaru zadań, np.: „[...] Wykonałeś równocześnie także zadania innych pracowników podczas ich nieobecności” (ładunek 0,863) oraz „[...] Pomagałeś innym pracownikom w chwilach, gdy byli zbyt obciążeni pracą” (ładunek 0,809).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 27-elementowej skali „Zachowań uczestnictwa organizacyjnego” (0,93) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Grupowe zach. uczestnictwa” (12 elementów) wynosi – 0,92, dla skali „Ugodowe zachowania org.” (6 elementów) wynosi – 0,87, dla skali „Promocyjne zach. organizacyjne” (6 elementów) – 0,84, a dla skali „Zachowań pomocowych skierowanych na pracowników” (3 elementy) – 0,71. Można uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Dodatkowo wyniki przeprowadzonych analiz sugerują, że struktura zachowań uczestnictwa w wersji polskiej kwestionariusza odbiega od propozycji badaczy i teoretyków zachodnich. Trudno bowiem odnaleźć wyraźny rozdział zachowań na: a) wykraczające poza standardowe role organizacyjne (*extra-role behavior*) vs. zachowania w ramach standardowej roli organizacyjnej (*in-role behavior*); b) zachowań skierowanych na osoby (*OCB-Interpersonal*) vs. skierowanych na organizację (*OCB-Organizational*); oraz c) zachowania związane z przejawianiem inicjatywy vs. zachowań reaktywnych w odpowiedzi na wyraźną potrzebę ze strony organizacji. Wymiary te przenikają się, co najlepiej pokazuje skala „Inicjatywnych zachowań skierowanych na grupę”. Typologia Moona i in. [2005], jak i inne typologie [np. Organ, 1989; Organ i in., 2006] nie pozwalają w pełni opisać pozytywnych zachowań członków organizacji. Z analiz wynika raczej, że istotnym wymiarem tego typu działalności jest ich beneficjent. Uwidacznia się wyraźny podział na odbiorców pozytywnych efektów OCB i są to: poszczególni pracownicy, własna grupa pracownicza, pracodawca i być może uda się wskazać zachowania autopromocyjne skierowane na podniesienie własnego nieformalnego statusu w ramach organizacji. Podobne wnioski można wysnuć po analizie norweskiej wersji kwestionariusza OCB.

W skalach OCB i CWB zastosowano tę samą 5-stopniową skalę odpowiedzi od „Nigdy się nie zdarzyło”, poprzez „Zdarzyło się raz lub dwa”, „Zdarza się rzadko”, „Zdarza się często”, po „Bardzo często się zdarza”. Uzasadnieniem dla takiej skali odpowiedzi był fakt, że natężenie szkodliwości poszczególnych zachowań w ramach list CWB i OCB jest inicjalnie odmienne, zatem nadanie im postaci np. „Zdarza się raz w miesiącu” utrudniałoby analizy zbiorcze.

5.5.6. Skala Zachowań Kontrproduktywnych (n = 263)

Do badania zachowań dysfunkcyjnych użyto oryginalnej skali do pomiaru zachowań kontrproduktywnych autorstwa Fox i Spectora [Spector i in., 2005] CWB-C (*Counterproductive Work Behavior Checklist*). Skala oryginalna składa się z 45 pozycji i bywa wykorzystywana jako wskaźnik globalny CWB (cała skala – $\alpha = 0.87$), jako dwie podskale (zachowania negatywne skierowane na organizację – $\alpha = 0.84$ vs. na osoby – $\alpha = 0.85$), lub jako wskaźnik zachowań negatywnych na pięciu podskalach (szykanowanie współpracowników – $\alpha = 0.81$, obstrukcja produkcji/wyników – $\alpha = 0.61$, sabotaż – $\alpha = 0.42$, kradzież – $\alpha = 0.58$ i wycofanie zaangażowania – $\alpha = 0.63$).

Przeprowadzona walidacja polskiej wersji kwestionariusza potwierdziła wysoką rzetelność całej skali ($\alpha = 0.91$), jednak analiza czynnikowa nie wskazuje na istnienie, podobnej jak w oryginalnej wersji amerykańskiej, struktury składników. Nie potwierdza się także podział kwestionariusza na dwie podstawowe podskale zachowań przeciw systemowi organizacyjnemu (CWBO) i za-

chowań przeciw innym uczestnikom organizacji (CWBI). Stąd decyzja o zastosowaniu w badaniu głównym wyłącznie ogólnego wskaźnika zachowań kontrproduktywnych i treściową analizę częstości występowania danego typu kontrproduktywności wśród polskich pracowników.

Uczestnicy badania pilotażowego raportowali również trudności z udzieleniem odpowiedzi na niektóre pytania kwestionariusza oryginalnego w polskiej wersji językowej. Największa trudność dotyczyła rozróżnienia pomiędzy pytaniami: „(Jak często zdarzało ci się) Grozić komuś w pracy użyciem przemocy” i „[...] Grozić komuś w pracy bez użycia przemocy fizycznej” oraz np. „[...] Wykonać wulgarny gest wobec kogoś w miejscu pracy”. Podjęto decyzję o zastąpieniu pytań o różne rodzaje gróźb, jednym: „[...] Grozić komuś w pracy”. Dwa różnych pytania o obrażanie współpracowników za pomocą gestów i, oddzielnie werbalnie, zastąpiono pytaniem „[...] Znieważyć kogoś w pracy”.

Dodatkowo, osoby badane wskazywały na etapie pilotażu brak pytań dotyczących unikania pracy i unikania odpowiedzialności za jakość swojej pracy, stąd decyzja o wprowadzeniu trzech pozycji wypracowanych metodą empiryczną: „[...] Nudzić się w pracy”, „[...] Zaszywać się gdzieś, żeby nie pracować”, oraz „[...] Ukrywać swoje wpadki w pracy”.

Po zastosowaniu zmian, rzetelność 46-elementowej skali globalnych CWB nieznacznie wzrosła i wynosi $\alpha = 0.93$.

5.5.7. Skala Kontroli Organizacyjnej (n = 263)

Skala powstała przy użyciu metody teoretyczno-empirycznej, a sędziowie kompetentni oceniali jakość i dopasowanie itemu do skali, używając pozycji stworzonych na bazie kilku kwestionariuszy do badania postrzeganej kontroli ze strony organizacji [np. Morris i in., 2006]. Ponieważ itemy wypracowane przez grupy fokusowe były spójne treściowo z pozycjami kwestionariusza Morrisa i in. [2006], podjęto decyzję o zastosowaniu tych wybranych elementów oceny formalnej kontroli organizacyjnej ($\alpha = 0.83$), które spełniały ostateczny warunek minimum 8 na 10 wskazań sędziów kompetentnych.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została wykonana analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 3 czynniki. Czynniki te wyjaśniają łącznie 63% wariancji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Oblimin stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Bezpośredni nadzór” silnie ładuje pytania odnoszące się do odczuwanego stopnia bezpośredniej kontroli pracy, np.: „Ma się wrażenie bycia obserwowanym” (ładunek 0,847). Drugi czynnik „Autonomia” silnie ładuje pytania odnoszące się do odczuwanych przez pracownika możliwości samodzielnego, kreatywnego wykonywania zadań, typu: „Zachęca się, by ludzie

wprowadzali nowe rozwiązania, nawet jeśli te próby niekiedy kończą się porażką (R)" (ładunek 0,846). Trzeci czynnik określony jako „Inicjowanie struktury kontrolnej” składa się z pytań o sposoby wdrażania i realizacji zasad i norm organizacyjnych, np.: „Struktura władzy i odpowiedzialności jest bardzo dokładnie zarysowana i przestrzegana” (ładunek 0,828) oraz „Wymaga się całkowitego podporządkowania wewnętrznym regulacjom dotyczącym postępowania w kontaktach ze współpracownikami, klientami, dostawcami itd.” (ładunek 0,729).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 11-elementowej skali „Kontroli organizacyjnej” (0,83) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Nadzór” (4 elementy) wynosi – 0,74, dla skali „Autonomia” (3 elementy rekodowane) wynosi – 0,84, a dla skali „Inicjowanie struktury” (4 elementy) – 0,71. Można uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

5.5.8. Skala Kontroli Społecznej w Grupie Pracowniczej (n = 263)

Skala została stworzona metodą empiryczną. Uczestnicy grup fokusowych (pracownicy różnych organizacji) określili obszary doświadczenia „kontroli grupy pracowniczej”. Na tej bazie powstały pozycje testowe, które w kolejnych etapach weszły w skład ostatecznej skali, jeśli uzyskały 8 na 10 wskazań sędziów kompetentnych.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 3 czynniki. Czynniki wyjaśniają łącznie 54% wariancji.

Po wykonaniu analizy z rotacją metodą Oblimin stwierdzono, że pierwszy czynnik określony jako „Spójność grupy” silnie łąduje pytania odnoszące się do odczuwanego stopnia akceptacji wewnętrznych norm grupowych, np.: „Gdy ktoś złamie jakąś wewnętrzną umowę, czekają go nieprzyjemności ze strony innych pracowników” (ładunek 0,718) oraz „Oczekuje się, że każdy podporządkuje się zawartym w ramach grupy umowom i porozumieniom” (ładunek 0,618). Drugi czynnik „Samoorganizacja” silnie łąduje pytania odnoszące się do odczuwanych przez pracownika możliwości kooperacji i organizacji prac w ramach samej grupy, typu: „Często sami dzielimy się zadaniami i obowiązkami” (ładunek 0,798) oraz „Sami wiemy kto powinien podjąć się jakich obowiązków” (ładunek 0,714). Trzeci czynnik określony jako „Inicjowanie grupowej struktury kontrolnej” składa się z pytań o sposoby wdrażania i realizacji norm grupowych, np.: „Dokładnie wiadomo kto, kiedy i co zrobił” (ładunek 0,787) oraz „Zasady dotyczące tego, komu i co wolno są bardzo dokładnie określone i przestrzegane” (ładunek 0,660).

Analiza rzetelności została przeprowadzona metodą Alfa Cronbacha. Statystyka została policzona dla całej 10-elementowej skali „Kontroli społecznej” (0,69) i dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Spójność” (4 elementy) wynosi – 0,60, dla skali „Samoorganizacja” (4 elementy) wynosi – 0,60, a dla skali „Inicjowanie struktury” (2 elementy) – 0,51. Można uznać, że skala posiada wystarczające wskaźniki rzetelności i jej użycie w badaniu jest uzasadnione. Mimo to wskaźniki uzyskane w analizie czynnikowej (stosunkowo wysoki wyznacznik macierzy korelacji i miara KMO na poziomie 0,69) oraz analiza rzetelności poszczególnych podskal mogą nie być wystarczające, by posłużyć się osobnymi podskalami w kolejnych badaniach ze względu na specyfikę kolejnej badanej grupy.

5.5.9. Autorytet, zaufanie i intencja do odejścia

Trzy ostatnie skale zostały skonstruowane metodą empiryczną w taki sposób, by dostarczały danych do analizy, przy jednoczesnym zachowaniu możliwie najmniejszej obszerności. Decyzja taka została podjęta ze względu na ekonomikę badania, znaczną obszerność całego kwestionariusza (5 stron A4) po to, by nie zniechęcać respondentów do udzielania odpowiedzi. Skale: „Autorytet przełożonego” ($\alpha = 0.85$), „Zaufania do pracodawcy” (interkorelacja pozycji 0.87) oraz „Intencji do odejścia z organizacji” (interkorelacja pozycji 0.78), zgodnie z wynikami pracy grup fokusowych i decyzjami sędziów kompetentnych posiadają ostatecznie nie więcej niż trzy elementy i mają charakter ocen heurystycznych.

Tabela 25. Pozycje skal „Autorytet przełożonego”, „Zaufanie do pracodawcy” i „Gotowość do odejścia z firmy”

Mój bezpośredni przełożony (lub bezpośredni przełożeni)...
AUTORYTET FORMALNY (KOMPETENCJE MERYTORYCZNE) ...Zna się doskonale na branży, w której działa i można powiedzieć, że jest specjalistą w swojej dziedzinie
AUTORYTET NIEFORMALNY (KOMPETENCJE SPOŁECZNE) ...Szanuje ludzi w swoim otoczeniu i raczej jest lubiany
AUTORYTET FORMALNY (KOMPETENCJE KIEROWNICZE) ...Potrafi kierować pracownikami i organizować im pracę
Mam zaufanie do mojego pracodawcy...
ZAUFIANIE KALKULATYWNE ...Że w przyszłości zawsze właściwie mnie wynagrodzi za moją pracę
ZAUFIANIE RELACYJNE ...Że w przyszłości zawsze będzie mnie traktował właściwie i z należytym szacunkiem
W niedalekiej przyszłości...
ROTACJA Z OFERTĄ (REAKCJA EKONOMICZNA) ...Zmienię pracodawcę, gdy tylko nadarzy się inna oferta
ROTACJA BEZ OFERTY (REAKCJA DEONTYCZNA) ...Odejdę z tej pracy nawet jeśli nie dostanę żadnej ciekawszej oferty

5.6. Prezentacja najważniejszych wyników badań

5.6.1. Model korelacyjny: podstawowe przesłanki do weryfikacji modelu

Uzyskane wyniki wskazują na istotny, lecz słaby związek pomiędzy zgeneralizowanym poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej a zgeneralizowanymi zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego – SPR×OCB ($r = 0,14$; $p < 0,05$). Na szczególną uwagę zasługuje jednak fakt, że pomimo słabej korelacji wskaźników ogólnych, związki są silniejsze dla korelacji poczucia sprawiedliwości z wskaźnikami konkretnych typów zachowań uczestnictwa, określonymi jako promocyjne zachowania skierowane na organizację pracodawcy ($r = 0,37$; $p < 0,01$) i zachowania ugodowe ($r = 0,15$; $p < 0,01$). Dokładniejsza analiza macierzy korelacji pozwala wnioskować, że pracownicy nie wymagają ze strony pracodawcy stworzenia szczególnych warunków, by świadczyć pomoc poszczególnym osobom w ramach organizacji (OCB/osoba) ani by wspierać klimat współpracy w ramach własnej grupy pracowniczej (OCB/grupa), ale poczucie sprawiedliwości istotnie koreluje z występowaniem zachowań wspierających cały system organizacyjny (pracodawcę). Szczególnie widoczne są związki sprawiedliwości dystrybtywnej z zachowaniami promocyjnymi ($r = 0,20$; $p < 0,01$), sprawiedliwości proceduralnej z zach. promocyjnymi ($r = 0,36$; $p < 0,01$) i ugodowymi ($r = 0,16$; $p < 0,01$) oraz sprawiedliwości retrybtywnej i interpersonalnej ze strony przełożonych z zachowaniami promocyjnymi (odpowiednio: $r = 0,29$ i $r = 0,38$; $p < 0,01$). Największy związek ze wspieraniem pracodawcy ma więc jakość procedur i jakość kierowania.

W wersji norweskiej badania związku poczucia sprawiedliwości i zachowań uczestnictwa (SPR×OCB) uwidoczniała się niezwykle ważna prawidłowość. Istotną korelację, i to ujemną odnotowano pomiędzy jedynym wymiarem poczucia sprawiedliwości, jaki stanowi sprawiedliwość dystrybucji a wymiarem OCB związanym z autopromocyjnymi zachowaniami uczestnictwa ($r = -0,19$; $p < 0,05$). Wśród zbadanych pracowników norweskich, aktualne zadowolenie z dotychczas otrzymywanych wynagrodzeń i zaufanie do pracodawcy, że nie zmieni się to w przyszłości, ma zatem związek z powstrzymaniem się od działań związanych z autopromocją w oczach przełożonych. Skoro wynagrodzenia są i będą odpowiednie, pracownicy widzą mniejszą potrzebę „wychodzenia przed szereg” w wykonywaniu swoich zadań.

Związek ogólnego wskaźnika poczucia sprawiedliwości z wystąpieniami przeciw organizacji jest ujemny i zdecydowanie silniejszy SPR×CWB ($r = -0,44$; $p < 0,01$). Analizując poszczególne składowe poczucia sprawiedliwości, najsilniejsze związki z dysfunkcjonalnymi zachowaniami mają kolejno: sprawiedliwość retribucji ($r = -0,43$; $p < 0,01$), interpersonalna przełożonych ($r = -0,39$;

$p < 0,01$) oraz proceduralna ($r = -0,36$; $p < 0,01$). O mniejszej sile, lecz równie istotne związki dotyczą CWB i sprawiedliwości dystrybucji ($r = -0,26$; $p < 0,01$) oraz sprawiedliwości interpersonalnej ze strony współpracowników ($r = -0,15$; $p < 0,01$).

Tabela 26. Korelacje wskaźników poczucia sprawiedliwości i zachowań organizacyjnych

	CWB	OCB	OCB/os.	OCB/prom.	OCB/grupa	OCB/ugod.	ROT
SPR. OG.	-,443**	,141*	,000	,367**	-,015	,149**	-,592**
Dystrybucje	-,262**	,079	-,052	,201**	,013	,072	-,436**
Procedury	-,365**	,152**	,024	,362**	-,005	,164**	-,507**
Retrybucja	-,429**	,109*	,060	,290**	-,038	,129*	-,511**
Interakcje Przełożonych	-,392**	,153**	,002	,379**	,014	,127*	-,536**
Interakcje Współprac.	-,146**	-,035	-,032	,021	-,092	,035	-,188**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Poczucie sprawiedliwości we wszystkich obszarach (dystrybucje, procedury itd.) wysoko, ujemnie koreluje z gotowością do opuszczenia organizacji SPR×ROT (od $r_s = -0,44$ do $r_s = -0,59$; $p < 0,001$) w wersji polskiej oraz w wersji norweskiej (od $r_s = -0,31$ do $r_s = -0,48$; $p < 0,001$). Najniżej z chęcią opuszczenia organizacji koreluje poczucie sprawiedliwości interpersonalnej ze strony współpracowników ($r_s = -0,19$; $p < 0,01$). Wydaje się, że największa gotowość do odejścia z obecnej pracy współwystępuje z poczuciem niesprawiedliwości interpersonalnej ze strony bezpośredniego przełożonego ($r_s = -0,54$; $p < 0,001$; $n = 492$).

Pozostałe korelaty poczucia sprawiedliwości

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej silnie koreluje z zaufaniem do pracodawcy SPR×ZAU ($r_s = 0,76$; $p < 0,01$) zarówno w wymiarze kalkulatorywnym zaufania ($r_s = 0,72$; $p < 0,01$), jak i zaufania w wymiarze interpersonalnym ($r_s = 0,71$; $p < 0,01$). Pomimo tej wysokiej korelacji, zaufanie wydaje się miarą perspektywicznych, afektywnych i behawioralnych inwestycji w organizację pracodawcy i psychologicznej odporności na ewentualne poczucie krzywdy w przyszłych wymianach, zbudowaną na podstawie bardzo ogólnych ocen dotychczasowego postępowania pracodawcy w wymiarze otrzymywanych wynagrodzeń i sposobów traktowania. Podobne oceny przejawiają się także w postaci ocen organizacyjnej sprawiedliwości, lecz ta druga miara zdecydowanie

dokładniej wskazuje obszary relacji zatrudnienia, w których dopiero może dojść do zakłócenia wymian [niesprawiedliwość antycypacyjna; Shapiro i Kirkman, 2001; Rodell i Colquitt, 2009].

Ponieważ pracodawca ma stosunkowo najmniejsze, bo niebezpośrednie możliwości wpływania na poczucie sprawiedliwości interpersonalnej ze strony innych uczestników zespołu pracowniczego, ten rodzaj sprawiedliwości ma najmniejszy związek ze zgeneralizowanym zaufaniem do pracodawcy ($r_s = 0,26$; $p < 0,01$). Taki układ wyników, pomimo bardzo silnej korelacji zmiennych, wydaje się uzasadniać rozdzielne traktowanie konstruktów związanych z pomiarem aktualnego poczucia sprawiedliwości (stan obecny na podstawie uprzednich doświadczeń) i zaufania do pracodawcy, które ma wyraźnie perspektywiczny charakter (ocena prawdopodobieństwa pogorszenia relacji w przyszłości), nawet w obszarach związanych z uzyskiwanymi wynagrodzeniami i oceną interpersonalnej strony relacji zatrudnienia. Badając jakość wymian prowadzonych w relacjach zatrudnienia, dobór wskaźnika uzasadniony będzie tym czy bada się zachowania pozytywne, czy negatywne, efekty bezpośrednie czy odroczone i jak dokładne wskaźniki relacji potrzebne są badaczowi. Poczucie sprawiedliwości jest dokładniejszym wskaźnikiem CWB, podczas gdy zaufanie jest lepszym predyktorem odejścia z firmy.

Tabela 27. Korelacje wskaźników poczucia sprawiedliwości z kontrolą ze strony organizacji oraz kontrolą ze strony grupy pracowniczej

	KO	KOIS	KONadzór	KOaut [R]	KG	KGspój.	KGIS	KGsamorg.
SPR. OG.	-,454**	-,118*	-,415**	-,544**	-,099	-,176**	,005	-,022
Dystrybucje	-,281**	-,099	-,246**	-,321**	-,122*	-,119*	-,088	-,062
Procedury	-,396**	-,089	-,333**	-,523**	-,063	-,134*	,046	-,022
Retrybucja	-,410**	-,108	-,432**	-,425**	-,099	-,160**	,024	-,051
Interakcje Przełożonych	-,389**	-,057	-,346**	-,525**	-,061	-,164**	,045	,011
Interakcje Współprac.	-,156**	-,108*	-,153**	-,099	,028	-,050	,004	,099

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Odnaleziono istotne, ujemne korelacje poczucia sprawiedliwości z odczuwaną kontrolą ze strony organizacji SPR×KO ($r = -0,45$; $p < 0,01$). Spośród trzech obszarów postrzeganej kontroli ze strony organizacji: inicjowania struktury organizacyjnej (komunikowanie zakresów odpowiedzialności, norm i zasad obowiązujących w organizacji), bezpośredniego nadzoru oraz pozostawiania autonomii pracownikom (R), najwyżej ze zgeneralizowanym poczuciem sprawiedliwości korelują negatywnie: postrzeganie silnego, bezpośredniego

nadzoru ($r = -0,41$; $p < 0,01$) oraz blokowanie autonomii osób zatrudnionych ($r = -0,54$; $p < 0,01$). Najsilniejsze korelacje dotyczą obu wymienionych zmiennych (szczególnie blokowania autonomii) ze sprawiedliwością proceduralną, retrybucyjną oraz interpersonalną przełożonych (od $r = -0,42$ do $r = -0,52$; $p < 0,01$).

Nie odnaleziono korelacji pomiędzy zgeneralizowanym poczuciem sprawiedliwości a odczuwaną kontrolą ze strony grupy pracowniczej SPR×KG ($r = -0,10$; ni). Niemniej jednak wystąpiły słabe, ujemne korelacje między sprawiedliwością retrybucyjną i interpersonalną przełożonych a elementem oceny poziomu kontroli sprawowanej w ramach własnej grupy, określonym jako spójność grupy pracowniczej ($r = -0,16$; $p < 0,01$).

Z przytoczonych danych widać, że o ile nadawanie przez organizacje ram funkcjonowania (inicjowanie struktury) nie jest postrzegane jako naruszenie podstawowych zasad sprawiedliwości, o tyle sprawowanie bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem i ograniczanie jego autonomii w wykonywaniu zadań, bywa oceniane jako niesprawiedliwość. Co więcej, sprawiedliwie przyznawane kary i negatywne sankcje oraz sprawiedliwość interpersonalna przełożonych związana jest z postrzeganiem mniejszej spójności w ramach własnej grupy pracowniczej. Inicjowanie struktury kontrolnej ze strony pracodawcy w małym stopniu, lecz ujemnie współwystępuje z obniżonym poczuciem sprawiedliwości w grupie ($r = -0,11$; $p < 0,05$), ponieważ grupa, zobowiązana formalnie do przestrzegania nakazów pracodawcy, ma mniejsze możliwości samodzielnego wypracowywania norm współpracy.

Dodatkowo korelacja zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości ze zmienną, jaką jest długość stażu w danej firmie SPR×STAŻ ($r = -0,10$; $p < 0,05$), pokazuje związek poczucia sprawiedliwości w grupie współpracowników zarówno w odniesieniu do stażu w obecnej firmie ($r = -0,15$; $p < 0,01$), jak i stażu zawodowego w ogóle ($r = -0,11$; $p < 0,01$). Ta specyfika wyników wskazuje na słaby, lecz istotny związek pozwalający przewidywać, że wraz z nabywaniem stażu zawodowego, z uwagi na zbieranie coraz większej liczby doświadczeń współpracy w grupach zadaniowych, poczucie sprawiedliwości interpersonalnej ze strony innych uczestników grupy może nieznacznie maleć.

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej jest silnie skorelowane z postrzeganym autorytetem bezpośrednich przełożonych SPR×AUT ($r_s = 0,62$; $p < 0,01$). Wszystkie obszary poczucia sprawiedliwości korelują zarówno z elementami autorytetu formalnego (przygotowanie merytoryczne przełożonego, przygotowanie do kierowania ludźmi), jak i autorytetem nieformalnym opartym na ocenie stylu bycia przełożonego (lubienie i szacunek).

Istnieją bardzo słabe korelacje ujemne pomiędzy ogólnym wskaźnikiem poczucia sprawiedliwości a wielkością grupy pracowniczej ($r_s = -0,10$; $p < 0,05$). Szczególnie dotyczy to sprawiedliwości dystrybucyjnej i interpersonalnej w grupie współpracowników. Wydaje się, że także wielkość zatrudnienia

w organizacji ma słaby, lecz istotny związek z poczuciem sprawiedliwości retrybucyjnej i interpersonalnej współpracowników. Elementy oceny sprawiedliwości w zakresie dystrybucji zasobów oraz relacji z innymi pracownikami są słabo skorelowane z wielkością grupy pracowniczej ($r_s = -0,10$; $p < 0,05$). Sprawiedliwość karania i relacji interpersonalnych ze współpracownikami jest nieznacznie mniejsze w dużych firmach ($r_s = -0,10$; $p < 0,05$).

Tabela 28. Korelacje wskaźników poczucia sprawiedliwości z autorytetem przełożonego i wielkością grupy pracowniczej

	AUT	Autorytet Meryt.	Autorytet Nieform.	Autorytet Kierow	Zatrudnienie w firmie	Wielkość grupy prac.
SPR. OG.	,617**	,442**	,601**	,561**	-,053	-,103*
Dystrybucje	,356**	,238**	,364**	,327**	,008	-,107*
Procedury	,522**	,367**	,508**	,488**	-,073	-,066
Retrybucja	,531**	,398**	,505**	,485**	-,099*	-,073
Interakcje Przełożonych	,646**	,475**	,627**	,587**	-,006	-,075
Interakcje Współprac.	,223**	,174**	,225**	,185**	-,100*	-,104*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Pośród zmiennych dyspozycyjnych pracownika z poczuciem sprawiedliwości słabo ujemnie koreluje samokontrola poznawcza SPR×SAM ($r = -0,15$; $p < 0,01$). Na uwagę zasługuje jednak fakt, że silniejsze korelacje dotyczą zarówno wybranych obszarów sprawiedliwości organizacyjnej, jak i wybranych wskaźników samokontroli pracownika. Najsilniej korelują zmienne sprawiedliwości retrybucyjnej i interpersonalnej przełożonych z elementami samokontroli związanymi z orientacją egoistyczną (egocentryzm) oraz skłonnością do rewanżu (odwetowość) (od $r = -0,17$ do $r = -0,21$; $p < 0,01$). Wyższa skłonność do podjęcia postawy egocentrycznej i większa skłonność do odwetu charakteryzuje członków organizacji, niesprawiedliwie sankcjonujących zachowania pracowników (retrybucja), kierowanych przez niesprawiedliwych przełożonych oraz firm, w których występuje niesprawiedliwość interpersonalna w ramach grupy pracowniczej ($r = -0,17$; $p < 0,01$). Poczucie niesprawiedliwości retrybucyjnej to jedyny obszar, którego wyniki korelują z wskaźnikami impulsywności ($r = -0,14$; $p < 0,01$). Wyniki sugerują prawidłowość, że pracownicy cechujący się małą samokontrolą, tzn. impulsywni, egocentryczni i ze skłonnością do rewanżu nieco częściej postrzegają będą procedury sankcjonowania negatywnych zachowań (spr. retrybucji), zachowania kierownicze i zachowania współpracowników jako niesprawiedliwe, prawdopodobnie nawet w sytuacjach, gdy inni pracownicy oceniają je jako neutralne.

Tabela 29. Korelacje wskaźników poczucia sprawiedliwości z samokontrolą poznawczą oraz anomią moralną pracownika

	SAM (R)	SamImpuls. (R)	SamEgocent. (R)	SamRewanż (R)	Anomia Życie	Anomia Praca
SPR. OG.	-,153**	-,090	-,143*	-,151**	-,246**	-,560**
Dystrybucje	,016	,029	,028	-,022	-,214**	-,350**
Procedury	-,095	-,059	-,092	-,087	-,092	-,480**
Retrybucja	-,212**	-,145**	-,206**	-,175**	-,153**	-,473**
Interakcje Przełożonych	-,178**	-,097	-,187**	-,168**	-,244**	-,553**
Interakcje Współprac.	-,175**	-,125*	-,131*	-,170**	-,250**	-,096

* p < 0,05; ** p < 0,01

Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej niemal we wszystkich obszarach koreluje ujemnie z anomią moralną zarówno taką, która dotyczy postrzegania jako nieefektywnych norm moralnych i etycznych obowiązujących w życiu prywatnym (anomia w życiu), jak i norm obowiązujących w środowisku pracy SPR×AP ($r = -0,56$; $p < 0,01$). Ci pracownicy, którzy dostrzegają odmoralniający charakter reguł z których korzystają przedstawiciele pracodawcy, częściej będą się czuli niesprawiedliwie traktowani. Ogromny ciężar ocen spoczywa na pracodawcach, aby promowali i, co najważniejsze, sami modelowali postawy związane z przestrzeganiem norm społecznych, moralnych i etyki zawodowej. Na uwagę zasługuje brak istotnych korelacji pomiędzy sprawiedliwością proceduralną i anomią w życiu prywatnym oraz sprawiedliwością interpersonalną w grupie pracowniczej a anomią w pracy. Wyniki sugerują zatem, że w dokonywanych ocenach sprawiedliwości organizacyjnej, pracownicy potrafią bardzo wyraźnie rozróżnić „sprawiedliwościowe” obowiązki pracodawcy od przejawów niesprawiedliwości leżących poza jego kontrolą. Ludzie zachowują się zgodnie z własnymi standardami moralnymi w życiu, a więc także w miejscu pracy i pracodawca ma niewielki wpływ na doraźne, krótkookresowe zmiany postaw moralnych. Poziom anomii w życiu prywatnym nie ma bowiem związku z jakością procedur obowiązujących w konkretnej, ocenianej tu i teraz organizacji ($r = -0,09$; ni), podobnie jak przebywanie w niesprawiedliwej grupie społecznej w ramach organizacji nie współwystępuje z obniżeniem poziomu anomii w miejscu pracy ($r = -0,10$; ni), a koreluje jedynie z anomią w życiu prywatnym pracownika ($r = -0,25$; $p < 0,01$).

Organizacyjne korelaty zachowań pracowników

Macierz korelacji zachowań organizacyjnych z kontrolą organizacyjną i kontrolą w grupie pracowniczej wskazuje na istotny, lecz niezbyt silny związek zachowań kontrproduktywnych zarówno ze zgeneralizowanym wskaźni-

kiem odczuwanej kontroli ze strony organizacji CWB×KO ($r = 0,19$; $p < 0,001$), jak i z dwoma spośród trzech wskaźników ją opisujących – bezpośrednim nadzorem ($r = 0,18$; $p < 0,01$) oraz blokowaniem autonomii pracowników ($r = 0,24$; $p < 0,001$). Szczególnie interesujący jest fakt, że inicjowanie struktury przez organizację, co związane jest z komunikowaniem i promowaniem wymagań, zasad i norm organizacyjnych przez pracodawcę, jako jedyny obszar organizacyjnej kontroli nie współwystępuje z zachowaniami kontrproduktywnymi uczestników ($r = 0,03$; ni).

Tabela 30. Korelacje wskaźników zachowań organizacyjnych CWB i OCB oraz zmiennych organizacyjnych

	KO	KO IS	KO nadzór	KO auton. [R]	KG spój.	AUTOR	Autor Meryt	Autor Nieform	Autor Kierow
CWB	,189**	,027	,180**	,243**	,192**	-,258**	-,139*	-,232**	-,303**
OCB	-,188**	-,117*	-,075	-,259**	-,019	,103*	,078	,118*	,098
OCB osoba	-,067	-,086	,011	-,086	,023	-,021	,025	,107*	-,015
OCB prom.	-,318**	-,133*	-,210**	-,418**	-,093	,336**	,286**	,330**	,285**
OCB grupa	-,099	-,098	,005	-,146**	,003	-,038	-,083	,018	-,037
OCB ugod.	-,126*	-,057	-,066	-,179**	,007	,146**	,124*	,141*	,126*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Kontrola ze strony organizacji wydaje się także korelować ujemnie z zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego OCB×KO ($r = -0,19$; $p = 0,001$). Szczególnie blokowanie autonomii pracowników ogranicza chęć do autotelicznych zachowań wspierających efektywność organizacji, których odbiorcą mógłby być pracodawca ($r = -0,26$; $p < 0,01$). Największa ujemna korelacja występuje pomiędzy ograniczaniem autonomii a organizacyjnymi zachowaniami promocyjnymi (np. inicjatywność i samodzielne rozwiązywanie problemów) ($r = -0,42$; $p < 0,001$) i zachowaniami ugodowymi ($r = -0,18$; $p < 0,01$). Na ten ostatni typ zachowań składają się przejawy dostosowywania się pracowników do zwiększonych, chwilowych wymagań ze strony organizacji (praca po godzinach, wykonywanie zadań w domu lub przed wyznaczonym terminem). Przesadnie nadzorując pracę i blokując autonomię pracowników, przedstawiciele organizacji mogą świadomie lub nieświadomie ograniczać wewnętrznie motywowane zachowania pracowników wspierające efektywność organizacji zarówno w wymiarze elastyczności wobec rynku (zachowanie promocyjne), jak i wewnętrznej integracji (zachowanie ugodowe). Stwierdzono także współzależność pozbawiania pracowników autonomii ze spadkiem częstości zachowań pomocowych wobec własnej grupy pracowniczej ($r = -0,15$; $p < 0,01$). Jedno-

częście nie stwierdzono, by poziom formalnej kontroli w organizacji miał związek z przejawianiem zachowań, których beneficjentami są indywidualni pracownicy.

Ogólny wskaźnik kontroli ze strony grupy pracowniczej (KG) nie koreluje z badanymi zachowaniami organizacyjnymi. Pośród zmiennych opisujących wewnętrzną kontrolę społeczną w ramach grupy pracowniczej odnotować można jedną tylko istotną zależność. Element oceny stopnia spójności grupy pracowniczej koreluje istotnie z deklarowanymi zachowaniami kontrproduktywnymi ($r = 0,19$; $p < 0,001$). Jednoznaczne stwierdzenie czy to wysoka spójność grupy może wpływać na promowanie wewnątrz niej postaw „bylejakości” pracy i nieuprawnionego wykorzystywania zasobów pracodawcy, czy też popełnianie wykroczeń i np. wspólne ich ukrywanie (tabu grupowe) wpływa na spójność grupy, nie jest możliwe na podstawie tych danych i wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań.

Autorytet bezpośredniego przełożonego koreluje negatywnie z zachowaniami kontrproduktywnymi popełnianymi przez uczestników organizacji CWB×AUT ($r_s = -0,26$; $p < 0,001$). Najśłabsza korelacja dotyczy wskaźnika autorytetu formalnego, czyli postrzeganych u przełożonego kompetencji merytorycznych ($r_s = -0,14$; $p < 0,001$), nieco większa zależność dotyczy autorytetu nieformalnego (wzajemny szacunek i „lubienie”) ($r_s = -0,23$; $p < 0,001$), a najsilniejsza autorytetu formalnego związanego z kompetencjami kierowniczymi ($r_s = -0,3$; $p < 0,001$). Można stwierdzić, że ilość wystąpień przeciw pracodawcy ma wiele wspólnego z oceną formalnego i nieformalnego autorytetu bezpośrednich przełożonych jako reprezentantów pracodawcy i ich akceptacji przez zespół podwładnych.

Pomimo że autorytet przełożonych nie koreluje silnie ze zgeneralizowanym wskaźnikiem zachowań uczestnictwa organizacyjnego OCB×AUT ($r_s = 0,10$; $p < 0,05$), to już silniejsze korelacje można znaleźć pomiędzy wszystkimi trzema badanymi obszarami autorytetu (merytoryczny, kierowniczy, nieformalny) i zachowaniami promocyjnymi wobec organizacji (od $r_s = 0,28$ do $r_s = 0,33$; $p < 0,001$). Najwyżej z zachowaniami promocyjnymi koreluje autorytet nieformalny przełożonego, czyli fakt czy jest on szanowany i lubiany przez własny zespół podwładnych ($r_s = 0,33$; $p < 0,001$). Zgeneralizowany wskaźnik autorytetu przełożonego koreluje również słabo z zachowaniami ugodowymi pracowników ($r_s = 0,15$; $p < 0,01$). Nie ma on jednocześnie istotnego związku z zachowaniami uczestnictwa skierowanymi na poszczególne osoby, ani wspierającymi klimat współpracy w grupie pracowniczej.

Można przewidywać, że najwięcej zachowań proorganizacyjnych wystąpi w organizacjach, które jasno określają wstępne wymagania, zakres odpowiedzialności i zasady współpracy, nie korzystają ze sposobów kontroli bezpośredniej utożsamianej przez pracowników z inwigilacją i „patrzeniem na ręce”,

nie ograniczają formalnie autonomii w wykonywaniu zadań, a pracę koordynuje przygotowany merytorycznie, akceptowany i lubiany przez zespół oraz posiadający kwalifikacje do kierowania ludźmi przełożony.

Zachowania organizacyjne (CWB i OCB) a zmienne podmiotowe

Zarówno zachowania uczestnictwa organizacyjnego OCB×SAM ($r = -0,24$; $p < 0,001$), jak i zachowania kontrproduktywne CWB×SAM ($r = 0,48$; $p < 0,001$) korelują z samokontrolą poznawczą. Ponieważ skorzystano z rekodowanej skali samokontroli poznawczej, uzyskane wyniki należy interpretować jako „brak samokontroli” lub „rozhamowanie”. Zarówno skala zgeneralizowanej samokontroli, jak i podskale związane z impulsywnością, postawą egoistyczną/egocentryczną oraz skłonnością do rewanżu ujawniają podobny wzór relacji ze skalami zachowań uczestnictwa (od $r = -0,18$ do $r = -0,20$; $p = 0,001$) oraz skalami zachowań kontrproduktywnych (od $r = 0,32$ do $r = 0,46$; $p < 0,001$). Największy związek z wystąpieniem zachowań kontrproduktywnych ma obszar samokontroli związany ze skłonnością do zachowań rewanżowych (odwetowych).

Wymiar samokontroli związany z orientacją egoistyczną posiada silny związek z hamowaniem zachowań uczestnictwa organizacyjnego skierowanych na pomoc innym osobom ($r = -0,21$; $p < 0,001$) oraz na ograniczanie zachowań ugodowych wobec pracodawcy ($r = -0,19$; $p = 0,001$). Spadkowi ilości zachowań uczestnictwa organizacyjnego (szczególnie skierowanych na inne osoby i na grupę pracowniczą) towarzyszy także podwymiar samokontroli związany ze skłonnością do zachowań rewanżowych.

Tabela 31. Korelacje wskaźników zachowań organizacyjnych OCB i CWB oraz zmiennych indywidualnych

	SAM (R)	(R) Sam Impuls.	(R) Sam Egoc.	(R) Sam Rewanż	ANOM Życie	ANOM Praca	ZAU	IE (LOC)
CWB	,484**	,319**	,413**	,464**	,034	,294**	-,416**	-,136*
OCB	-,238**	-,184**	-,197**	-,196**	-,098	-,234**	,149**	,245**
OCB osoba	-,184**	-,101	-,208**	-,161**	,021	-,085	,012	,008
OCB prom.	-,129*	-,081	-,129*	-,114*	-,089	-,372**	,376**	,281**
OCB grupa	-,225**	-,188**	-,144**	-,200**	-,124*	-,130*	,004	,229**
OCB ugod.	-,198**	-,160**	-,193**	-,126*	-,034	-,166**	,154**	,147**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

O ile samokontrola poznawcza (szczególnie egocentryzm i skłonności rewanżowe) wydaje się mieć silny związek z przejawianiem zachowań przeciw organizacyjnej efektywności, o tyle zmienna umiejscowienia kontroli silniej

koreluje z zachowaniami proorganizacyjnymi OCB×IE ($r = 0,24$; $p < 0,001$). Im wyżej na skali punktowej określającej wewnętrzne umiejscowienie kontroli plasuje się wynik pracownika, tym wyższy uzyskuje wynik na skali promocyjnych zachowań uczestnictwa organizacyjnego ($r = 0,28$; $p < 0,001$), zachowań wspierających grupę pracowniczą ($r = 0,23$; $p < 0,001$) oraz, w mniejszym stopniu, zachowań ugodowych ($r = 0,15$; $p < 0,01$).

Anomia moralna powstająca na skutek negatywnych ocen norm społecznych wykorzystywanych i wspieranych w ramach organizacyjnego systemu koreluje umiarkowanie zarówno ze wskaźnikiem globalnym zachowań proorganizacyjnych OCB×AP ($r = -0,23$; $p < 0,001$), jak i wskaźnikiem globalnym zachowań kontrproduktywnych CWB×AP ($r = 0,29$; $p < 0,001$). Doświadczanie anomii w miejscu pracy jest najsilniej negatywnie skorelowane z zachowaniami uczestnictwa skierowanymi na promocję i wsparcie organizacji pracodawcy ($r = -0,37$; $p < 0,01$).

Wiele mówi jedyna istotna korelacja zmiennej anomii w życiu prywatnym. Jest ona słabo ujemnie związana z zachowaniami uczestnictwa skierowanymi na grupę pracowniczą ($r = -0,12$; $p < 0,05$). Dane dotyczące anomii można interpretować w taki sposób, że o ile dostrzeganie dysfunkcjonalności norm działających w ramach organizacji może się wiązać z przejawianiem mniejszej chęci do podejmowania zach. uczestnictwa lub większą gotowością do zachowań kontrproduktywnych w ramach tejże organizacji, o tyle wysoki poziom anomii w życiu prywatnym (nie dotyczący bezpośrednio aktualnej organizacji pracodawcy) może być powiązany z przejawianiem generalnej tendencji do mniejszej chęci udziału we własnej grupie pracowniczej. Ponownie uwiarygodnia się teza o wyraźnym rozdziale wśród osób badanych zasad i norm odgórnie narzuconych poprzez organizację i tych, które spotkać można w życiu pozazawodowym, a które również wpływają na zachowania w organizacjach.

Zaufanie pracownika do pracodawcy, zarówno wiara, że otrzyma się w przyszłości właściwe wynagrodzenie za pracę, jak i ufność, że będzie się właściwie traktowanym, pozostaje w związku z zachowaniami organizacyjnymi. Wskaźnik ogólny zachowań uczestnictwa koreluje słabo ze zgeneralizowanym zaufaniem, jednak w tym przypadku zdecydowanie istotniejszy jest wskaźnik zaufania kalkulatywnego OCB×ZAU ($r_s = 0,15$; $p < 0,01$). Silniejsze związki dotyczą zaufania z promocyjnymi zachowaniami uczestnictwa ($r_s = 0,37$; $p < 0,01$), zaś z ugodowymi zachowaniami uczestnictwa silniej koreluje zaufanie kalkulatywne ($r_s = 0,17$; $p < 0,01$). Stwierdzono również odwrotną zależność zaufania i zachowań kontrproduktywnych CWB×ZAU ($r_s = -0,42$; $p < 0,001$).

Można przewidywać, że aby pracownik podjął dodatkowe wysiłki na rzecz organizacji pracodawcy (zach. promocyjne) powinien mieć zaufanie, że będzie właściwie traktowany, oraz że jego wysiłek zostanie dostrzeżony i wynagrodzony, zaś by zrezygnować z czasu prywatnego na rzecz pracy (zach. ugodowe) oczekuje raczej odpowiedniej rekompensaty ze strony pracodawcy.

Staż zawodowy ogółem również koreluje ujemnie z zachowaniami kontrproduktywnymi CWB×STAŻ ($r = -0,20$; $p < 0,001$). Wydaje się, że wraz z przyrostem wiedzy o rynku pracy, stażu i doświadczeń zawodowych nieznacznie maleje gotowość do reaktywnych zachowań przeciw własnym pracodawcom.

Wiek pracownika nie jest skorelowany ani z poczuciem sprawiedliwości, ani z zaufaniem, lecz słabo koreluje ujemnie z zachowaniami kontrproduktywnymi ($r_s = -0,17$; $p < 0,01$) i gotowością do odejścia z firmy ($r_s = -0,12$; $p < 0,01$). Koreluje także słabo z zachowaniami uczestnictwa ($r_s = 0,11$; $p < 0,05$), a najmocniej z zachowaniami na rzecz grupy i ugodowymi ($r_s = 0,14$; $p < 0,01$).

Zachowania organizacyjne (CWB i OCB) a gotowości do odejścia z firmy (ROT)

W celu zbadania relacji pomiędzy zachowaniami organizacyjnymi wykonano analizę korelacji, która pokazała słabe i umiarkowane, istotne korelacje globalnego wskaźnika CWB zarówno z intencją odejścia z firmy ($r_s = 0,29$; $p < 0,01$), jak i większością wskaźników zachowań uczestnictwa (od $r = -0,14$ do $r = -0,18$; $p < 0,01$), poza OCB, których beneficjentem jest własna grupa pracownicza. Wynika stąd, że osoby dopuszczające się zachowań kontrproduktywnych równocześnie podejmują mniej zachowań proorganizacyjnych i cechuje je większa gotowość do pozostawienia pracodawcy, ale jednocześnie osoby te nie wydają się podejmować mniej zachowań, których bezpośrednie pozytywne efekty dotyczą grupy bezpośrednich współpracowników. Uwidacznia się ciekawa specyfika współwystępowania pozytywnych i negatywnych zachowań w organizacjach polegająca na rozróżnieniu we własnym zachowaniu pomiędzy grupą własną i obcą. Jeśli pracownik działa kontrefektywnie, to podejmuje jednocześnie mniej zachowań pomocowych skierowanych na poszczególnych pracowników (w skład tej kategorii wchodzi również pracownicy innych działów i przełożeni), mniej zachowań wspierających efektywność całej organizacji (zach. promocyjne) i mniej chętnie dostosowuje się do chwilowo zwiększonych wymagań ze strony pracodawcy (zach. ugodowe), ale równie mocno jak inni pracownicy działa pozytywnie na współdziałanie we własnym zespole.

Tabela 32. Korelacje pomiędzy zachowaniami organizacyjnymi i intencją do odejścia z firmy

	OCB globalne	OCB osoba	OCB promocyjne	OCB grupa	OCB ugodowe	ROT
CWB	-,121*	-,168**	-,179**	-,014	-,138*	,287**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

5.6.2. Wybrane modele regresji

Pierwszy etap analizy

Dla sprawdzenia możliwości przewidywania zachowań organizacyjnych na podstawie analizowanych predyktorów, tj. poczucia sprawiedliwości (SPR) i zaufania do pracodawcy (ZAU) wykorzystano analizę regresji. Model złożony, uwzględniający ww. predyktory istotnie lepiej pozwala przewidywać zachowania negatywne w organizacji (CWB) oraz gotowość do jej opuszczenia (ROT), ale nie odnaleziono podobnie istotnych współzależności z zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego (OCB). W odniesieniu do zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa tylko jedna zmienna okazała się istotnie współzależna. Jest nią zaufanie, aczkolwiek wariancja wspólna jest niska (2%).

Pierwszy model zaprojektowano dla zmiennej zależnej CWB. Model ten okazał się dobrze dopasowany do danych ($F = 34,83$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR} = -0,30$; $p < 0,001$ oraz $Beta_{ZAU} = -0,19$; $p < 0,05$). Zmienne te wyjaśniają wspólnie 21% wariancji zachowań kontrproduktywnych, przy czym za 20% wariancji odpowiada sprawiedliwość, a po wprowadzeniu do modelu zmiennej zaufanie przyrost wariancji wyniósł 1%. Niskie poczucie sprawiedliwości (poczucie niesprawiedliwości) wydaje się silniejszym predyktorem podjęcia zachowań dysfunkcjonalnych niż brak zaufania.

Drugi model wyjaśniający ROT również okazał się dobrze dopasowany do danych ($F = 192,26$; $p < 0,001$; $Beta_{ZAU} = -0,46$; $p < 0,001$ oraz $Beta_{SPR} = -0,24$; $p < 0,001$), a zmienne te wyjaśniają wspólnie 44% wariancji gotowości do opuszczenia organizacji, przy czym za 41% wariancji wyjaśnia zaufanie, natomiast po wprowadzeniu do modelu zmiennej sprawiedliwość przyrost wariancji wyniósł 3%. Tu silniejszym predyktorem wydaje się utrata zaufania do pracodawcy.

Chcąc się dowiedzieć, czy poczucie sprawiedliwości nie pełni rzeczywiście istotniejszej roli poza modelem zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa, powtórzono model, lecz jako zmienną zależną przyjęto ten typ pozytywnej działalności pracowników, którego efekty mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie systemu organizacji, a więc promocyjne zachowania uczestnictwa. Model wyjaśniający OCB_{PROM} okazał się dopasowany do danych ($F = 24,80$; $p < 0,001$; $Beta_{ZAU} = 0,25$; $p < 0,01$ oraz $Beta_{SPR} = 0,18$; $p < 0,05$), a zmienne te wyjaśniają już nie 2%, lecz 15% wariancji promocyjnych zachowań uczestnictwa, przy czym nadal za 14% wariancji odpowiada zaufanie, natomiast po wprowadzeniu do modelu zmiennej sprawiedliwość przyrost wariancji wyniósł 1%. Silniejszym predyktorem globalnego uczestnictwa, jak i uczestnictwa organizacyjnego skierowanego na ogólną efektywność organizacji, gdzie bezpośrednim beneficjentem jest pracodawca, wydaje się być zaufanie do pracodawcy.

Pośród wszystkich zmiennych opisujących sprawiedliwość organizacyjną, najsilniejszymi predyktorami CWB okazały się: poczucie niesprawiedliwości retrybutywnej i interakcyjnej ze strony przełożonych ($F = 33,10$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR/ret} = -0,30$; $p < 0,001$ oraz $Beta_{SPR/ik} = -0,19$; $p < 0,05$). Wspólnie zmienne wyjaśniają 20% wariancji CWB, przy czym za 18% odpowiada retrybucja, a wariancja wyjaśniona wzrasta o 2% po uwzględnieniu sprawiedliwości relacji z przełożonymi.

Pośród wszystkich wskaźników sprawiedliwości organizacyjnej, najsilniejszymi predyktorami OCB_{PROM} okazały się: poczucie sprawiedliwości interakcyjnej ze strony przełożonych oraz proceduralnej ($F = 24,96$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR/ik} = 0,25$; $p < 0,01$ oraz $Beta_{SPR/proc} = 0,19$; $p < 0,05$). Wspólnie zmienne wyjaśniają 16% wariancji, przy czym za 14% odpowiada sprawiedliwość relacji z przełożonym, a wariancja wyjaśniona wzrasta o 2% po uwzględnieniu sprawiedliwości proceduralnej.

Zweryfikowany został model, w którym zmienną zależną była gotowość do odejścia z firmy (ROT), a zmienne objaśniające to te opisujące sprawiedliwość organizacyjną. Większość zmiennych niezależnych okazało się istotnymi ($F = 67,21$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR/ik} = -0,20$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR/Dys} = -0,19$; $p < 0,001$; $Beta_{SPR/ret} = -0,19$; $p < 0,001$ oraz $Beta_{SPR/proc} = -0,13$; $p < 0,05$). Wyjątkiem była sprawiedliwość interakcyjna ze strony współpracowników. Wspólnie zmienne wyjaśniają 35% wariancji gotowości do odejścia z firmy, przy czym za 28% odpowiada sprawiedliwość interakcyjna ze strony przełożonego, a wariancja wyjaśniona wzrasta o 4% po uwzględnieniu sprawiedliwości dystrybucji, o 2% retrybucji, a o 1% po uwzględnieniu sprawiedliwości procedur.

Szczegółowy model wyjaśniający, które obszary sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania²⁷ stanowią silniejsze predyktory gotowości do odejścia z pracy okazał się dobrze dopasowany do danych ($F = 97,38$; $p < 0,001$; $Beta_{ZAU/rel} = -0,31$; $p < 0,001$ i $Beta_{ZAU/kal} = -0,21$; $p < 0,001$ oraz $Beta_{SPR/ret} = -0,18$; $p < 0,001$ i $Beta_{SPRdys} = -0,10$; $p < 0,05$), a zmienne te wyjaśniają 44% wariancji gotowości do odejścia z pracy. Poza uogólnionym wskaźnikiem poczucia sprawiedliwości i zaufania, spośród wszystkich elementów oceny jakości relacji zatrudnienia, z chęcią do odejścia z organizacji i znalezienia innego pracodawcy największy związek ma kolejno: brak zaufania relacyjnego (38% wariancji wyjaśnionej), czyli przekonanie, że pracodawcy nie można ufać, że w przyszłości będzie właścicielem, i z należnym szacunkiem, traktował własnych pracowników, brak zaufania kalkulatywnego (3%), czyli przekonanie, że pracodawcy nie można ufać

²⁷ Analizę szczegółowych modeli regresji, w skład których wchodzi oddzielnie zmienne zaufania kalkulatywnego i relacyjnego, należy traktować wyłącznie jako wstępną analizę trendu, ponieważ są to samodzielne itemy i nie wypełniają kryteriów niskiej korelacji zmiennych (ze sprawiedliwością) oraz mogą odbiegać od rozkładu normalnego. Takie podejście miało na celu uzyskanie podstawowych danych do przewidywania związków elementów zaufania ze sprawiedliwością i zachowaniami w organizacji niezbędnych w projektowaniu kolejnych badań.

w zakresie odpowiedniego wynagradzania za oferowany przez pracownika w przyszłości wkład pracy, poczucie niesprawiedliwości retrybucyjnej (2% wariancji) oraz poczucie niesprawiedliwości dystrybucyjnej (1%), czyli przekonanie, że obecnie nie otrzymuje się należnych (uzgodnionych, obiecanych, oczekiwanych) wynagrodzeń zarówno w warstwie materialnej, jak i pozamaterialnej.

Ponieważ zmienne sprawiedliwości i zaufania charakteryzuje znacząca inicjalna korelacja, należałoby przyjąć, że w zakresie planowania odejścia z firmy silniejszymi predyktorami będą zmienne zaufania, ze względu na ich odmienny od poczucia sprawiedliwości, aprioryczny, temporalny charakter przewidywania zachowań pracodawcy w przyszłości. Oceny sprawiedliwości są zaś efektywniejszą miarą stanu realizacji dotychczasowego kontraktu psychologicznego z organizacją i dotyczą chwilowych ocen aktualnej sytuacji zatrudnienia zbudowanych na bazie ubiegłych doświadczeń w relacjach z organizacją.

Drugi etap analizy

Jakie inne zmienne, poza sprawiedliwością i zaufaniem, mogą być predyktorami zachowań kontrproduktywnych, promocyjnych zachowań uczestnictwa i gotowości do opuszczenia firmy?

By odpowiedzieć na powyższe pytanie, w ramach weryfikowanego modelu ogólnego, zaprojektowano układ regresji wielokrotnej ze zmienną zachowań kontrproduktywnych (CWB) jako zmienną zależną oraz, poza poczuciem sprawiedliwości, wprowadzono następujące zmienne niezależne: Kontrola w organizacji, Kontrola w grupie pracowniczej, Samokontrola poznawcza, LOC (I-E w pracy), Autorytet przełożonego, Anomia w życiu, Anomia w pracy oraz Staż ogółem i Staż w firmie. Wykorzystano metodę krokową.

Wyniki weryfikowanego modelu pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla CWB powoduje włączenie następujących zmiennych:

- samokontrola poznawcza ($Beta_{SAM} = 0,42$; $p < 0,001$) – 23% wariancji wyjaśnionej
- poczucie sprawiedliwości ($Beta_{SPR} = -0,41$; $p < 0,001$) – 14% wariancji wyjaśnionej
- staż ogółem ($Beta_{STAZ} = -0,16$; $p < 0,001$) – 3% wariancji wyjaśnionej
- anomia w życiu ($Beta_{AZ} = -0,12$; $p < 0,05$) – 1% wariancji wyjaśnionej

Zmienne te wyjaśniają wspólnie 41% wariancji ($F = 46,17$; $p < 0,001$). Uzyskane wyniki wskazują, iż ogólny model zaprojektowany do wyjaśnienia zachowań kontrproduktywnych w organizacjach wyjaśnia w znacznym stopniu zachowania pracowników występujących przeciw własnej organizacji. Co prawda, zmienna poczucia niesprawiedliwości pełni pośród predyktorów CWB istotną rolę, ale równie istotne znaczenie ma współwystępowanie niskiej samokontroli pracownika. Z podjęciem zachowań kontrproduktywnych współ-

występują również inne zmienne, jak ogólny staż zawodowy i w mniejszym stopniu anomia moralna w życiu prywatnym. Największe prawdopodobieństwo wystąpienia kontrproduktywności wystąpi u pracowników, którzy: mają niską samokontrolę poznawczą (są impulsywni, kierują się maksymalizacją własnego interesu i są skłonni do rewanżu), mają przekonanie, że są niesprawiedliwie traktowani przez pracodawcę (szczególnie w aspekcie niesprawiedliwego karania), mają krótszy staż na rynku pracy oraz są przekonani, że zasady odpowiedzialności moralnej, którymi należałoby się kierować w życiu, są generalnie mało skuteczne w osiąganiu sukcesu życiowego.

Analogicznie zaprojektowano układ regresji wielokrotnej ze zmienną gotowości do odejścia z organizacji (ROT) jako zmienną zależną oraz, poza poczuciem sprawiedliwości, wprowadzono następujące zmienne niezależne: Kontrola w organizacji, Kontrola w grupie pracowniczej, Samokontrola poznawcza, LOC (I-E w pracy), Autorytet przełożonego, Anomia w życiu, Anomia w pracy oraz Staż ogółem i Staż w firmie. Wykorzystano metodę krokową.

Wyniki weryfikowanego modelu pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla zmiennej „Rotacja” powoduje włączenie następujących zmiennych:

- poczucie sprawiedliwości ($Beta_{SPR} = -0,40$; $p < 0,001$)
- autorytet przełożonego ($Beta_{AU} = -0,25$; $p < 0,001$)
- staż ogółem ($Beta_{STAZ} = -0,16$; $p < 0,001$)
- umiejscowienie kontroli ($Beta_{IE} = -0,12$; $p < 0,01$)
- kontrola w organizacji ($Beta_{KO} = 0,12$; $p < 0,05$)

Zmienne te wyjaśniają wspólnie 50% wariancji ($F = 52,11$; $p < 0,001$). Uzyskane wyniki wskazują, iż ogólny model w wysokim stopniu wyjaśnia intencję pracowników do odejścia z organizacji pracodawcy. Największe prawdopodobieństwo pozostawienia obecnego pracodawcy wystąpi u pracowników, którzy: czują się niesprawiedliwie traktowani przez pracodawcę i jego przedstawicieli, są kierowani przez przełożonych bez autorytetu, mają stosunkowo krótszy staż zawodowy, są przekonani (na skutek zewnętrznego umiejscowienia kontroli), że nie są w stanie wpłynąć na zmianę sytuacji, inaczej niż poprzez zmianę miejsca pracy oraz odczuwają przesadną formalną kontrolę ze strony pracodawcy.

Wyniki modelu regresji dla OCB_{PROM} pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla zmiennej „zachowania promocyjne” powoduje włączenie następujących zmiennych:

- anomia w pracy ($Beta_{AP} = -0,27$; $p < 0,001$) – 14% wariancji wyjaśnionej
- autorytet przełożonego ($Beta_{AU} = 0,20$; $p < 0,001$) – 4% wariancji wyjaśnionej
- kontrola formalna ze strony organizacji ($Beta_{KO} = -0,16$; $p < 0,05$) – 2% wariancji wyjaśnionej

Zmienne te wyjaśniają wspólnie 20% wariancji ($F = 21,21$; $p < 0,001$). Uzyskane wyniki wskazują, iż największe prawdopodobieństwo podjęcia działań

na rzecz pracodawcy zaistnieje w firmach, gdzie pracownicy nie mają przekonania o niespójności norm moralnych funkcjonujących w organizacji (niska anomia), przełożeni cieszą się autorytetem, a pracownikom zapewnia się odpowiednie miejsce na przejawianie własnej inicjatywy (niska kontrola formalna ze strony firmy).

Trzeci etap analizy

Jakie zmienne, w ramach ogólnego modelu teoretycznego, są najsilniejszymi predyktorami poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania do pracodawcy?

By odpowiedzieć na powyższe pytanie zaprojektowano układ regresji wielokrotnej ze zmienną poczucia sprawiedliwości (SPR) jako zmienną zależną oraz wprowadzono następujące zmienne niezależne: Kontrola w organizacji, Kontrola w grupie pracowniczej, Samokontrola poznawcza, LOC (I-E w pracy), Autorytet przełożonego, Anomia w życiu, Anomia w pracy oraz Staż. Wykorzystano metodę krokową.

Wyniki weryfikowanego modelu pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla SPR powoduje włączenie następujących zmiennych:

- autorytet przełożonego ($Beta_{AU} = 0,41$; $p < 0,001$)
- anomia moralna w środowisku pracy ($Beta_{AP} = -0,31$; $p < 0,001$)
- poziom kontroli w organizacji ($Beta_{KO} = -0,17$; $p < 0,001$)

Zmienne te wyjaśniają wspólnie 50% wariancji ($F = 87,28$; $p < 0,001$) globalnego poczucia sprawiedliwości. Uzyskane wyniki wskazują, iż ogólny model zaprojektowany do wyjaśnienia mechanizmu budowania poczucia sprawiedliwości w organizacjach powinien uwzględniać zmienne związane z organizacją pracodawcy jako takich, które w większym stopniu dostarczają pracownikom danych do wnioskowania o jakości zasad sprawiedliwościowych obowiązujących w firmie pracodawcy.

Zaprojektowano również układ regresji wielokrotnej ze zmienną zaufania (ZAU) jako zmienną zależną oraz wprowadzono następujące zmienne niezależne: Kontrola w organizacji, Kontrola w grupie pracowniczej, Poczucie sprawiedliwości, Samokontrola poznawcza, LOC (I-E w pracy), Autorytet przełożonego, Anomia w życiu, Anomia w pracy oraz Staż. Wykorzystano metodę krokową.

Wyniki weryfikowanego modelu pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla ZAU powoduje włączenie następujących zmiennych:

- poczucie sprawiedliwości ($Beta_{SPR} = 0,48$; $p < 0,001$)
- autorytet przełożonego ($Beta_{AU} = 0,38$; $p < 0,001$)
- anomia moralna w środowisku pracy ($Beta_{AP} = -0,10$; $p < 0,05$)
- staż w firmie ($Beta_{STAZ} = -0,07$; $p < 0,05$)

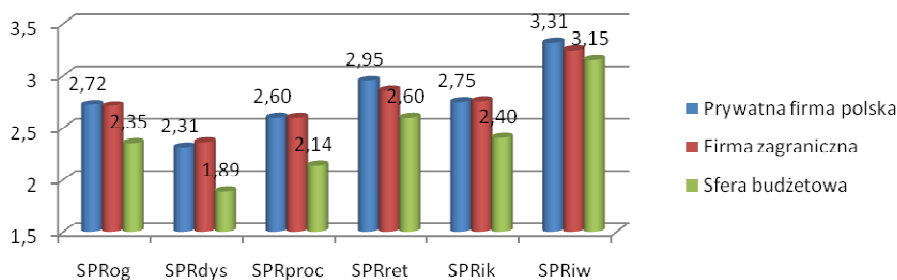
Zmienne te wyjaśniają wspólnie 68% wariancji ($F = 140,68$; $p < 0,001$) zaufania do pracodawcy. Uzyskane wyniki wskazują, iż ogólny model zaprojekto-

wany do wyjaśnienia mechanizmu budowania zaufania w organizacjach powinien uwzględniać korzystanie z zasad wspierających poczucie sprawiedliwości uczestników, silny formalny i nieformalny autorytet przełożonego, likwidować przeświadczenie uczestników o udziale w wykorzystującym systemie społecznym (działać na zminimalizowanie efektów anomii moralnej w środowisku pracy) i, w niewielkim stopniu, staż w organizacji.

5.6.3. Analizy istotności różnic

W celu analizy poziomu poczucia sprawiedliwości w zależności od rodzaju organizacji wykonano analizę istotności różnic metodą jednoczynnikowej ANOVA. Wyodrębniono trzy rodzaje organizacji pracodawcy ze względu na typ własności i kapitału założycielskiego: prywatną firmę z kapitałem polskim, firmę (oddział) zagraniczną oraz instytucję sfery budżetowej i sprawdzono hipotezę o istnieniu istotnych różnic. Wyniki analizy uwiarygodniły przypuszczenia, że poczucie sprawiedliwości pracowników instytucji budżetowych (np. szkół, uczelni, urzędów, ośrodków zdrowia i szpitali) jest istotnie niższe ($p < 0,05$ lub wyższy) niż w pozostałych dwóch typach organizacji na wszystkich wymiarach poczucia sprawiedliwości, poza sprawiedliwością interpersonalną ze strony współpracowników. Ten ostatni wynik różnicuje jedynie firmy budżetowe i prywatnych pracodawców polskich, podczas gdy nie ma różnic poziomów poczucia sprawiedliwości interakcyjnej ze strony współpracowników pomiędzy budżetówką a pracodawcami z kapitałem zagranicznym.

W firmach norweskich własność organizacji (prywatna, państwowa) nie różnicuje w żaden sposób ani poziomu zaufania, ani sprawiedliwości, ani zachowań uczestnictwa, ani wreszcie intencji do odejścia z firmy.



Ryc. 24. Poziom poczucia sprawiedliwości w zależności od rodzaju organizacji

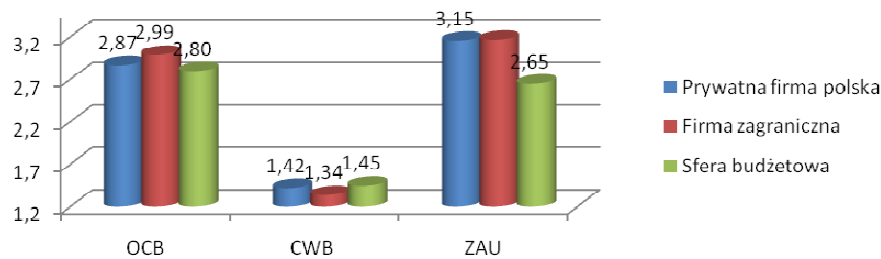
Odnotowano brak istotnych różnic pomiędzy deklarowanym poczuciem sprawiedliwości a rodzajem działalności, jaki prowadzi firma (produkcja, handel, usługi). Po wykonaniu testu dla grup niezależnych okazało się jednak, że

forma zatrudnienia (zatrudnienie na pełny etat vs. inne formy pracy) istotnie różnicuje poziom globalnego poczucia sprawiedliwości pracowników ($t_{[487]} = 3,25$; $p < 0,01$) oraz wszystkie wymiary sprawiedliwości z wyjątkiem sprawiedliwości interpersonalnej ze strony współpracowników. Wydaje się, że dzięki możliwości pracy według innego typu formalnego kontraktu niż pełny etat (40h/tydzień), czyli pracy na część etatu, zatrudnienie czasowe itd., inaczej budowany jest także kontrakt psychologiczny z pracodawcą. Pracownikom łatwiej znaleźć balans między życiem prywatnym i zawodowym, przez co oceny stopnia wypełniania zasad sprawiedliwościowych wykorzystywanych przez pracodawcę mogą być życzliwsze. Uczestnicy organizacji pracujący poza pełnym etatem mogą się także czuć mniej związani z firmą, czego efektem jest zmniejszenie oczekiwań i formalnych wymagań wobec pracodawcy lub zwiększenie tolerancji na odstępstwa w realizacji kontraktu psychologicznego.

Tabela 33. Poziom sprawiedliwości w zależności od formy zatrudnienia

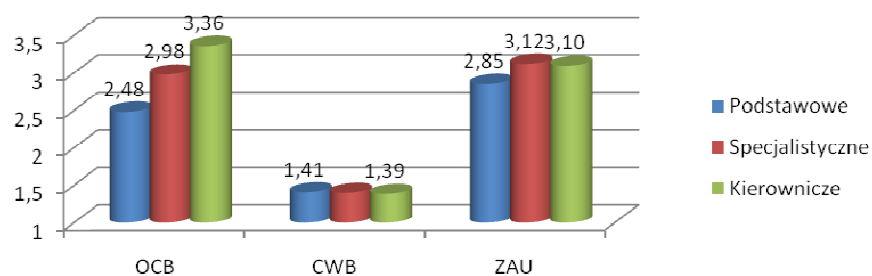
	Typ zatrudnienia	N	Średnia	<i>t</i>	Istotność
SPR	Inne formy	68	2,8108	3,247	$p < 0,001$
	Etat	421	2,5899		
Dys	Inne formy	68	2,3824	2,009	$p < 0,05$
	Etat	421	2,1951		
Proc	Inne formy	68	2,6513	2,011	$p < 0,05$
	Etat	421	2,4486		
Ret	Inne formy	68	3,0912	3,438	$p < 0,001$
	Etat	421	2,7800		
IK	Inne formy	68	2,9181	3,079	$p < 0,01$
	Etat	421	2,6213		
IW	Inne formy	68	3,3015	–	ni
	Etat	421	3,2357		

Nie odnaleziono istotnych różnic pomiędzy typem własności organizacji a ilością zachowań kontrproduktywnych. Podział ze względu na pochodzenie kapitału nie różnicuje również ilości deklarowanych zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Poziom zaufania do pracodawcy różnicuje natomiast przedstawiciele sfery budżetowej od pozostałych rodzajów organizacji prywatnych ($p < 0,001$).



Ryc. 25. Poziom deklarowanych zachowań org. i zaufania w zależności od rodzaju organizacji

W celu analizy ewentualnych różnic poziomu poczucia sprawiedliwości, w zależności od stanowiska które zajmuje pracownik, wykonano analizę istotności różnic. Wyodrębniono trzy rodzaje stanowisk: podstawowe (wykonawcze), specjalistyczne oraz kierownicze i sprawdzono hipotezę o istnieniu istotnych różnic. Wyniki analizy uwiarygodniły przypuszczenia, że poczucie sprawiedliwości pracowników zajmujących niższe stanowiska jest istotnie niższe ($p < 0,05$ lub wyższy) niż w pozostałych dwóch grupach stanowisk, lecz wyłącznie przy porównaniach zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości. Różnice dotyczą następnie wyłącznie stanowisk podstawowych i kierowniczych w obszarach sprawiedliwości dystrybucji i sprawiedliwości interpersonalnej ze strony przełożonych. Im wyżej w hierarchii firmowej, tym większe jest zgeneralizowane poczucie sprawiedliwości, co nie powinno dziwić z uwagi na większe możliwości wpływania na decyzje i ich wyniki, co szczególnie widoczne jest w ocenie zysków i wynagrodzeń płynących od pracodawcy, ale również szacunku ze strony przełożonych. Poczucie sprawiedliwości procedur, retribucji i interakcji ze współpracownikami nie różnicuje pracowników wykonawczych, specjalistów i menedżerów.



Ryc. 26. Poziom zachowań uczestnictwa, zachowań kontrproduktywnych i zaufania w zależności od stanowiska

Nie odnaleziono istotnych różnic pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a poziomem zaufania ani ilością zachowań kontrproduktywnych. Zaś przedstawiciele poszczególnych grup stanowisk (podstawowe, specjalistyczne, kierownicze) różnią się istotnie ($p < 0,001$) pod względem deklarowanej ilości przejawianych zachowań uczestnictwa organizacyjnego, przy czym specyfika jest taka, że im wyższe stanowisko w organizacyjnej hierarchii się zajmuje, tym wzrasta ilość deklarowanych zachowań wspomagających ogólną efektywność organizacji.

Test t dla prób niezależnych pokazał, że zmienna nominalna, jaką jest płeć pracownika, nie różnicuje istotnie ani poczucia sprawiedliwości, ani zaufania do pracodawcy, ani gotowości do odejścia z firmy, ani ilości deklarowanych zachowań uczestnictwa organizacyjnego, ani ilości deklarowanych zachowań kontrproduktywnych.

Znając przytoczone wyniki, można się pokusić o pytanie czy organizacje raczej „odmoralniają”, zmuszając pracowników do przyjęcia norm, których ci mogą nie akceptować, z uwagi na większą efektywność norm moralnych płynących z kultury narodowej, czy też „umoralniają”, oferując normy moralne i standardy wyższe od tych codziennych kierujących zachowaniem ludzi w życiu prywatnym?

W tym celu dokonano porównań średnich wyników anomii w życiu prywatnym i anomii w pracy zawodowej za pomocą statystyk t dla prób zależnych. Wynik statystyki $t_{(262)} = 2,13$; $p < 0,05$ okazuje się istotny statystycznie i mówi, że średnia poczucia anomii w pracy jest niższa niż średnia poczucia anomii w życiu. Standardy moralne i etyczne w organizacjach wydają się istotnie efektywniejsze niż te spotykane na co dzień.

Tabela 34. Poziom anomii w życiu i w pracy – test t dla prób zależnych

	Różnice w próbach zależnych					t	df	Istotność (dwustronna)
	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej	95% przedział ufności dla różnicy średnich				
				Dolna granica	Górna granica			
AZ - AP	,10990	,83708	,05162	,00827	,21154	2,129	262	,034

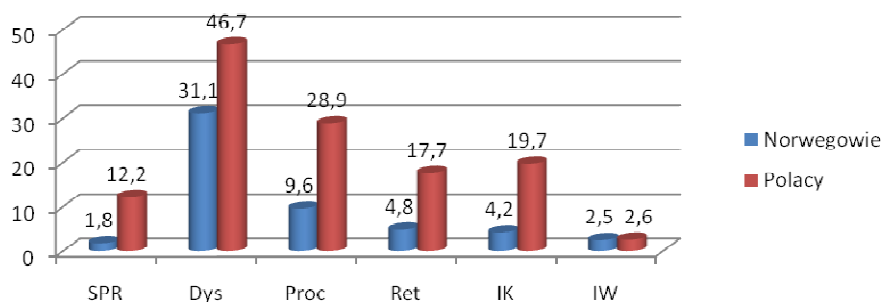
Różnice między polskimi i norweskimi pracownikami

Po wykonaniu testu dla grup niezależnych okazało się, że narodowość pracownika (Polak, Norweg) istotnie różnicuje poziom globalnego poczucia sprawiedliwości pracowników $t_{(657)} = 9,09$; $p < 0,001$ oraz wszystkie pozostałe wymiary sprawiedliwości.

Tabela 35. Poziom poczucia sprawiedliwości w zależności od narodowości pracownika

	Narodowość	N	Średnia	t	Istotność
SPR	Polak	492	2,6221	9,086	p < 0,001
	Norweg	167	2,9944		
Dys	Polak	492	2,2230	3,574	p < 0,001
	Norweg	167	2,4551		
Proc	Polak	492	2,4803	8,902	p < 0,001
	Norweg	167	2,9820		
Ret	Polak	492	2,8232	8,584	p < 0,001
	Norweg	167	3,3513		
IK	Polak	492	2,6629	8,191	p < 0,001
	Norweg	167	3,0898		
IW	Polak	492	3,2459	5,089	p < 0,001
	Norweg	167	3,4746		

Co szczególnie interesujące, wzór wyników (tendencja) jest taki sam w obu grupach na wszystkich wymiarach poczucia sprawiedliwości. Zarówno pracownicy polscy, jak i norwescy najniżej oceniają sprawiedliwość dystrybucji wynagrodzeń i alokacji pozytywnych wzmocnień ze strony organizacji, a najwyższą sprawiedliwość interpersonalną ze strony współpracowników.

**Ryc. 27.** Odsetek pracowników zagrożonych złamaniem kontraktu psychologicznego w grupach polskich i norweskich pracowników (% skumulowany)*

* Uzyskanie średniej odpowiedzi poniżej wartości 2,00 wskazuje, że pracownik udzielał odpowiedzi w zakresie od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Raczej się nie zgadzam” na pytania dotyczące wypełniania przez pracodawcę podstawowych zobowiązań w ramach relacji zatrudnienia, co sugeruje, że jest to grupa pracowników zagrożona złamaniem kontraktu psychologicznego.

Po wykonaniu kolejnych testów dla grup niezależnych okazało się, że narodowość pracownika istotnie różnicuje poziom gotowości do odejścia z orga-

nizacji $t_{(657)} = 3,63$; $p < 0,001$ zarówno w przypadku otrzymania innej oferty $t_{(657)} = 2,80$; $p < 0,01$, jak i wówczas, gdy brakuje aktualnie alternatywy zatrudnienia i trzeba by rozpocząć poszukiwania nowego pracodawcy $t_{(657)} = 3,78$; $p < 0,001$. Pracownicy polscy deklarują większą gotowość do pozostawienia pracodawcy. Wydaje się zatem, że pracowników norweskich cechuje wyższe afektywne przywiązanie organizacyjne niż pracowników polskich.

Polskich pracowników charakteryzuje stosunkowo wysokie globalne poczucie sprawiedliwości organizacyjnej²⁸. Obliczając procent skumulowany odpowiedzi wskazujących na pozytywne oceny zasad sprawiedliwościowych, jakie stosuje pracodawca, 87,8% badanych określa się jako generalnie sprawiedliwie traktowanych. Jednak w obszarze transakcyjnym uzyskiwanych z pracy wynagrodzeń, czyli sprawiedliwości dystrybucyjnej, aż do 46,7% wzrasta odsetek ocen negatywnych. Oceniając sprawiedliwość proceduralną, 28,9% pracowników wskazuje na niską funkcjonalność zasad i wątpliwą jakość podejmowanych w firmie decyzji. 17,7% osób negatywnie ocenia sprawiedliwość nakładanych przez organizację kar, a 19,7% dostrzega niesprawiedliwość, której źródłem są relacje z bezpośrednimi przełożonymi. Sprawiedliwość interpersonalna ze strony współpracowników oceniana jest bardzo wysoko, a na taki typ niesprawiedliwości interakcyjnej uskarża się jedynie 2,6% pracowników.

Uzyskane wyniki na temat poziomu zaufania do pracodawcy nie różnicowały pracowników polskich i norweskich – ani w aspekcie zaufania kalkulacyjnego, ani relacyjnego.

Z uwagi na znaczące różnice w sposobach postrzegania, a co za tym idzie – deklarowania w kwestionariuszu zachowań uczestnictwa organizacyjnego przez Polaków i Norwegów, ani wskaźnik globalny zachowań uczestnictwa organizacyjnego, ani wskaźniki poszczególnych typów OCB nie mogą być porównywane w bieżącym badaniu. Z uwagi na ograniczony czas trwania projektu badawczego i jego koncentracji wokół kwestii poczucia sprawiedliwości, zachowania kontrproduktywne pracowników norweskich nie były badane.

Jakie zachowania kontrproduktywne są najczęstsze w grupach z niskim i wysokim poczuciem sprawiedliwości?

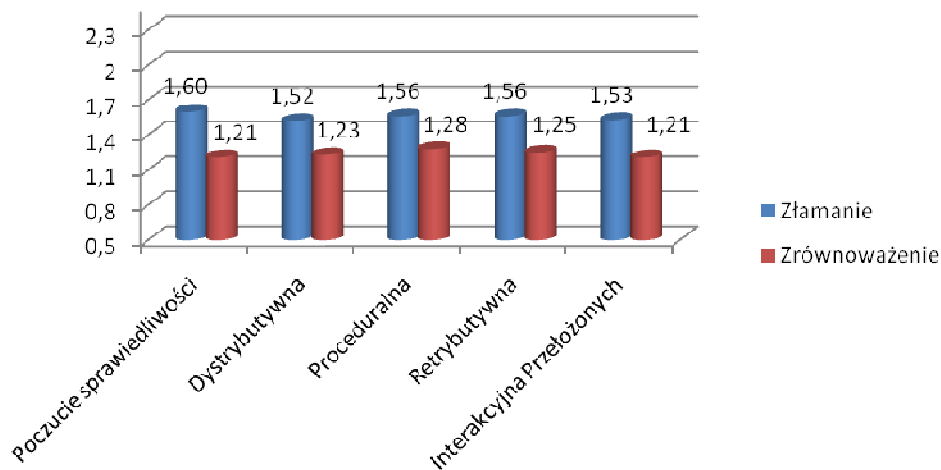
W celu odpowiedzi na powyższe pytanie dokonano porównania pomiędzy częstością występowania różnorodnych zachowań kontrproduktywnych w dwóch grupach osób badanych. Grupy utworzone zostały wg kryterium dolnych i górnych 25% wyników uzyskanych w poszczególnych skalach: zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości, poczucia sprawiedliwości dystrybucyj-

²⁸ W grupie badanych pracowników polskich ($N = 492$) 12,2% z nich można określić jako posiadających globalne poczucie niesprawiedliwości w relacjach zatrudnienia. Zestawiając wyniki badań porównawczych prowadzonych wg tej samej metody pomiaru, w grupie pracowników norweskich ($N = 167$) poczuciem niesprawiedliwości cechuje się 1,8% badanych osób.

nej, proceduralnej, retrybucyjnej, interpersonalnej przełożonych i interpersonalnej współpracowników. Grupa o najniższych wynikach w badanej próbie została wskazana jako zagrożona złamaniem kontraktu, a grupa z najwyższym wynikiem grupą ze zrównoważonym lub prawdopodobnym nadpłaceniem kontraktu psychologicznego.

Statystyki wykazały istotną różnicę między ilością deklarowanych zachowań kontrproduktywnych (globalny wskaźnik CWB) a uzyskanymi wynikami zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości $t_{(109)} = 6,89$; $p < 0,001$. Wynika stąd, że osoby odczuwające złamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę, czego wskaźnikiem jest poczucie niesprawiedliwości wynikające z niewypełnienia podstawowych zasad sprawiedliwościowych, istotnie częściej występują przeciw efektywności organizacji pracodawcy niż osoby ze zrównoważonym lub nadpłaconym kontraktem psychologicznym. Różnice istotne są także na wymiarach poczucia sprawiedliwości dystrybucyjnej $t_{(109)} = 5,29$; $p < 0,001$, proceduralnej $t_{(139)} = 5,30$; $p < 0,001$, retrybucyjnej $t_{(157)} = 6,17$; $p < 0,001$ oraz interakcyjnej przełożonych $t_{(161)} = 7,21$; $p < 0,001$. Nie znaleziono istotnych różnic pomiędzy poziomem wypełniania kontraktu psychologicznego w zakresie relacji w grupie pracowniczej a zachowaniami kontrproduktywnymi.

Pomimo braku istotnych różnic pomiędzy tymi grupami, istnieją nieliczne pojedyncze zachowania kontrproduktywne częściej występujące w grupie o niskim poczuciu sprawiedliwości interakcyjnej w grupie współpracowników, a są to: a) wywoływanie kłótni lub sprzeczki z kimś w pracy; b) znieważanie kogoś w pracy oraz c) nieodpowiadanie na wiadomości, gdy powinno się odpowiedzieć.



Ryc. 28. Średnia ilość zach. kontrproduktywnych w zależności od poziomu poczucia niesprawiedliwości (złamania kontraktu w aspekcie transakcji lub relacji)

Dane dostarczają istotnych wskazówek, opisujących zachowania osób doświadczających złamania kontraktu psychologicznego. W tabeli 36 zaznaczono takie zachowania, które współwystępują z postrzeganym złamaniem kontraktu i wpływającym z niego poczuciem niesprawiedliwości we wszystkich analizowanych obszarach sprawiedliwości organizacyjnej. Na uwagę zasługuje fakt, że większość tych zachowań to zachowania bierno-agresywne, związane z ograniczeniem komunikacji oraz reakcje wskazujące na wycofanie zaangażowania z organizacji pracodawcy. Reprezentacjami tych zachowań są np.: zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować; ukrywanie swoich wpadek w pracy; ignorowanie i wykluczanie kogoś nie lubianego w pracy; oddawanie się rozmyśleniom zamiast wykonywać zadania; narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą; pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi; spóźnienia i wcześniejsze opuszczanie miejsca pracy.

Tabela 36. Istotne różnice częstości występowania zachowania kontrproduktywnego pomiędzy grupą zagrożoną złamaniem kontraktu a grupą ze zrównoważonym kontraktem

	Typ zachowania kontrproduktywnego	Istotnie więcej CWB przy złamaniu kontraktu w aspekcie ocen:				
		SPR	Dys	Proc	Ret	Int. Przeł.
1	2	3	4	5	6	7
1	Marnowanie materiałów/surowców należących do firmy	Tak		Tak	Tak	Tak
2	Uszkodzenia sprzętu lub wyposażenia				Tak	
3	Śmiecenie lub brudzenie		Tak			
4	Spóźnienia do pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
5	Nieprzyjście do pracy mówiąc, że się choruje, chociaż to nieprawda	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
6	Znaczne przedłużanie przerw	Tak		Tak	Tak	Tak
7	Wcześniejsze wychodzenie z pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
8	Niewłaściwe wykonywanie pracy		Tak			Tak
9	Wykonywanie pracy wolniej niż można	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
10	Postępować niezgodnie z instrukcjami lub poleceniami	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
11	Przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy	Tak				Tak
12	Zabieranie materiałów/surowców lub narzędzi					
13	Wykazywanie w zestawieniach większej liczby godzin niż przepracowane w rzeczywistości			Tak	Tak	Tak
14	Pobieranie pieniędzy należących do pracodawcy					
15	Przywłaszczenie własności innego pracownika					
16	Oddawanie się rozmyśleniom zamiast pracować	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
17	Narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
18	Odmówienie wykonania jakiegoś polecenia lub zleconego zadania	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

1	2	3	4	5	6	7
19	Celowe spóźnienie na umówione spotkanie/zebranie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
20	Niezgłoszenie problemu licząc, że sytuacja jeszcze bardziej się pogorszy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
21	Pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
22	Oczernianie firmy (lub jej produktów/usług) w towarzystwie innych osób	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
23	Płótkowanie o kimś z pracy		Tak	Tak	Tak	Tak
24	Nieuprzejmość wobec pracowników/klientów/potentów		Tak	Tak		Tak
25	Obrażanie innych mówiąc o jakości ich pracy	Tak	Tak			
26	Wyśmiewanie się z czyjegoś życia osobistego	Tak	Tak		Tak	Tak
27	Ignorowanie i wykluczanie kogoś w pracy		Tak	Tak	Tak	Tak
28	Zrzucanie na kogoś winy za własny błąd					
29	Wywoływanie kłótni lub sprzeczki z kimś w pracy	Tak			Tak	Tak
30	Znieważanie kogoś w pracy				Tak	
31	Groźenie komuś w pracy					
32	Mówienie rzeczy wulgarnych po to, by sprawić przykrość					
33	Psucie reputacji lub przedstawianie kogoś w złym świetle					
34	Robienie wrednych żartów, by zawstydzić lub poniżyć kogoś					
35	Czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy					
36	Bicie lub inna agresja fizyczna					
37	Obrażanie lub naśmiewanie się z kogoś z pracy	Tak			Tak	Tak
38	Odmawianie pomocy lub współpracy	Tak		Tak	Tak	Tak
39	Nieprzekazywanie potrzebnych informacji	Tak	Tak		Tak	Tak
40	Celowe przeszkadzanie w wykonaniu pracy		Tak			
41	Chowanie potrzebnych przedmiotów					
42	Niszczenie cudzej własności					
43	Nieodpowiadanie na wiadomości, gdy powinno się odpowiedzieć	Tak		Tak		Tak
44	Nudzenie się w pracy	Tak		Tak	Tak	Tak
45	Zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
46	Ukrywanie swoich wpadek w pracy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

Na podstawie testów t , U Manna-Whitneya i Z przy istotności asymptotycznej $p < 0,01$.

To co nie występuje w efekcie złamania kontraktu w innych obszarach, a występuje przy niesprawiedliwości dystrybtywnej, to zachowania związane z: śmieceniem lub brudzeniem w miejscu pracy; niewłaściwym wykonywaniem pracy; obrażaniem innych pracowników, mówiąc o jakości ich pracy oraz celowym przeszkadzaniem komuś w wykonaniu pracy.

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości retrybtywnej, a nie występujące w innych przypadkach jest: celowe uszkodzenie sprzętu lub wyposażenia; znieważanie kogoś w pracy, co może być uznane jako typowe reakcje w efekcie

porwania emocjonalnego i akcji odwetowej po tym, gdy ktoś niesprawiedliwie rozdzielił sankcje za akt, za który pracownik nie odpowiada.

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości, za które obwiniany jest bezpośredni przełożony, są reakcje typu: przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy; nieuprzejmość wobec pracowników/klientów/petentów; odmawianie pomocy lub współpracy; nieprzekazywanie potrzebnych informacji; nieodpowiadanie na wiadomości, gdy powinno się odpowiedzieć.

Typy kontrproduktywności, na które złamanie kontraktu psychologicznego i poczucie niesprawiedliwości wydają się nie mieć wpływu, to: zabieranie pieniędzy należących do pracodawcy; kradzież własności innego pracownika; zrzucanie na kogoś winy za własny błąd; grożenie komuś w pracy; mówienie rzeczy wulgarnych po to, by sprawić przykrość; psucie czyjejs reputacji lub przedstawianie go w złym świetle; robienie wrednych żartów, by zawstydzić lub poniżyć kogoś; czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy; agresja fizyczna wobec współpracowników; chowanie potrzebnych w pracy przedmiotów; niszczenie cudzej własności. Wydaje się zatem, że zachowania takie (mobbing, kradzież) łączą zmienne mogące mieć źródło w osobowości pracownika, a nie w zasadach kreowanych przez organizację. „Agresywność” pracownika, psychopatia i nagłe ograniczenia finansowe w życiu prywatnym powodujące podjęcie zachowań dewiacyjnych w postaci kradzieży, mogłyby stanowić powody podjęcia tego typu aktywności w daleko większym stopniu wyjaśniające ten typ zachowań kontrproduktywnych.

Czy istnieją różnice w ilości zachowań uczestnictwa w grupach pracowników z niskim i wysokim poczuciem sprawiedliwości?

Statystyki wykazały istotną różnicę między ilością deklarowanych zachowań uczestnictwa organizacyjnego (globalny wskaźnik OCB) a uzyskanymi wynikami zgeneralizowanego poczucia sprawiedliwości $t_{(109)} = 2,06$; $p < 0,05$. Wynika stąd, że osoby odczuwające złamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę (niskie globalne poczucie sprawiedliwości), istotnie rzadziej podejmują dodatkową aktywność wspierającą efektywność organizacji pracodawcy niż osoby ze zrównoważonym lub nadpłaconym kontraktem psychologicznym. Różnice istotne są także na wymiarach poczucia sprawiedliwości proceduralnej $t_{(109)} = 2,80$; $p < 0,01$ i interakcyjnej przełożonych $t_{(109)} = 2,21$; $p < 0,05$.

Przy szczegółowej analizie różnic okazuje się, że poczucie niesprawiedliwości w większości wymiarów (poza relacjami w grupie pracowniczej) skutecznie obniża gotowość do świadczenia na rzecz pracodawcy dodatkowych wysiłków skierowanych na promocję organizacji i wsparcie efektywności codziennych operacji. Niesprawiedliwość procedur ma również związek z ograni-

czaniem zachowań ugodowych wobec pracodawcy, czyli słabnie motywacja pracowników do ograniczania czasu wolnego na rzecz ukończenia zadań ważnych dla pracodawcy. niesprawiedliwość jaka spotkała pracowników ze strony pracodawcy nie wpływa w żaden sposób na ograniczenie zachowań prospołecznych, których beneficjentem jest inny pracownik. Co szczególnie interesujące, to fakt, że poczucie niesprawiedliwości interakcyjnej w ramach zespołu objawia się istotnym obniżeniem ilości zachowań uczestnictwa, lecz wyłącznie takich, na których skorzystałaby ta właśnie grupa.

Tabela 37. Istotne statystycznie różnice pomiędzy grupą pracowników zagrożonych złamaniem kontraktu i pracowników ze zrównoważonym kontraktem a ilością zachowań uczestnictwa organizacyjnego

	Grupa/Kontrakt	OCB		Promocyjne		Ugodowe		Grupa	
		<i>t</i>	Istotność	<i>t</i>	Istotność	<i>t</i>	Istotność	<i>t</i>	Istotność
SPR	Zrównoważony Złamany	2,05	p < 0,05	5,35	p < 0,001	2,06	p < 0,05	-	ni
Dys	Zrównoważony Złamany	-	ni	2,94	p < 0,01	-	ni	-	ni
Proc	Zrównoważony Złamany	2,80	p < 0,01	6,18	p < 0,001	2,67	p < 0,01	-	ni
Ret	Zrównoważony Złamany	-	ni	4,35	p < 0,001	-	ni	-	ni
IK	Zrównoważony Złamany	2,21	p < 0,05	5,79	p < 0,001	-	ni	-	ni
IW	Zrównoważony Złamany	-	ni	-	ni	-	ni	2,06	p < 0,05

Kolejny wynik analiz wskazuje, że pracownicy niezwykle dokładnie oceniają, kto lub co jest źródłem niesprawiedliwości i negatywne reakcje na owo poczucie (zwiększenie zach. kontrproduktywnych i zmniejszenie zach. wspierających) kierują dokładnie na tego, komu przypisana została odpowiedzialność.

W grupie pracowników norweskich nie odnaleziono istotnych różnic pomiędzy grupami pracowników zagrożonych naruszeniem kontraktu i ze zrównoważonym kontraktem pod względem ilości podejmowanych zachowań uczestnictwa.

Czy złamanie kontraktu psychologicznego (poczucie niesprawiedliwości) jest związane z większą chęcią odejścia z pracy?

Grupy ze zrównoważonym kontraktem i zagrożone złamaniem kontraktu istotnie różnią się także pod względem gotowości do odejścia z firmy $t_{(237)} = 14,95$; $p < 0,001$ na wszystkich wymiarach poczucia (nie)sprawiedliwości.

Istotne różnice odnaleziono również w grupie pracowników norweskich. Grupa pracowników zagrożonych naruszeniem kontraktu wykazuje istotnie wyższą gotowość do pozostawienia miejsca pracy, niż pracownicy ze zrównoważonym kontraktem ($t_{(87)} = 8,30$; $p < 0,001$).

5.7. Dyskusja wyników

Uwarunkowania poczucia sprawiedliwości w organizacji

Na poziomie makro, na to czy organizacja będzie postrzegana jako sprawiedliwa, wpływ ma otoczenie instytucjonalne, w jakim funkcjonuje. Spójność regulacji prawnych, poziom świadomości społecznej w zakresie osobistych praw i obowiązków, poziom zamożności społeczeństwa i jego gotowość do świadczenia zachowań obywatelskich, normy moralne, uwarunkowania historyczne i wiele innych elementów związanych z kulturą narodową ma wpływ na poczucie sprawiedliwości.

Z sondaży społecznych i wyników badań socjologicznych cytowanych w niniejszej pracy jawi się obraz Polski jako kraju ludzi „na dorobku” [Kieżun, 2000], niezamożnych, nieufnych względem siebie, skonfliktowanych w odniesieniu do standardów etycznych, a co istotne, stale okazujący niechęć wobec formalnej władzy i polityków – własnych reprezentantów. Co wyjątkowo istotne, obywatele bardziej szanują procedury i nakazy unijne niż prawo krajowe. Przedstawiciele tego społeczeństwa dzielą się na grupy pracodawców i pracobiorców, a następnie współtworzą organizacje produkujące, handlujące lub oferujące usługi. Zawierają formalne kontrakty zatrudnienia i kontrakty psychologiczne zamykające wzajemne wymiany ekonomiczne i relacje międzyludzkie w obustronnie uzgodnione ramy.

Jakość zasad, na jakich toczą się wymiany, najwyraźniej pokazują dane Państwowej Inspekcji Pracy [2008]. Śledząc Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy za 2008 rok, można uzyskać informacje, że co czwarty pracodawca: nie wypłaca wynagrodzenia terminowo, nie płaci za godziny nadliczbowe, nie wypłaca należności za urlopy płatne lub nie oferuje obowiązkowego ekwiwalentu za niewykorzystane urlopy. Uzyskane w bieżącym badaniu wyniki potwierdzają, że kontrakt psychologiczny w tym obszarze relacji zatrudnienia najczęściej bywa naruszany, a polscy pracownicy mają poczucie niesprawiedliwości dystybutywnej (46,7%).

Dalej sprawozdanie GIP potwierdza, że w formalnych umowach o pracę brakuje określenia zakresu godzinowego pracy, odnotowywane są błędy w ewidencjach czasu pracy, a część pracodawców łamie zapisy prawne o 11-godzinnym nieprzerwanym odpoczynku dobowym pracownika. Około 20% firm nieterminowo rozlicza się z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, co

w przypadku choroby pracownika wiąże się z brakiem ustawowo zapewnionej ochrony zdrowia.

Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nie stronią od nadużywania niekonsekwentnych przepisów. U co piątego kontrolowanego pracodawcy inspektorzy pracy ujawnili nielegalne zatrudnienie, tj. zatrudnienie przez pracodawcę osoby bez wymaganej umowy i bez potwierdzenia formalnych warunków zatrudnienia oraz niezgłoszenie osoby wykonującej pracę zarobkową do ubezpieczenia społecznego. Wspólna umowa pracodawcy i osoby zarejestrowanej „pomaga” pracodawcy ograniczyć koszty pracy, ponieważ mało zarabiający pracownik jednocześnie pobiera świadczenie dla bezrobotnych. W wielu skontrolowanych firmach stwierdzono jakąś formę posługiwania się nieprawdziwymi oświadczeniami pozwalającymi czerpać nieuprawnione zyski z pomocy państwa (głównie praca osób zarejestrowanych jako bezrobotne).

Pracodawcy, tłumacząc zaistniałe nieprawidłowości, najczęściej podkreślają trudności natury ekonomicznej, tj.: wysokie koszty pracy; recesję w danej branży i w konsekwencji spadek cen na towary i usługi, wahania kursu walut.

Uzyskane w bieżącym badaniu wyniki potwierdzają, że kontrakt psychologiczny także w tym obszarze relacji zatrudnienia nierzadko bywa naruszany, a polscy pracownicy mają poczucie niesprawiedliwości proceduralnej (28,9%).

Ostatecznie nawet pomimo istnienia formalnej umowy, najczęściej nie jest ona głównym punktem odniesienia codziennych relacji. Większe znaczenie zyskuje umowa społeczna w formie kontraktu psychologicznego, a zewnętrzne warunki w jakich te umowy się toczą zwiększają możliwość konfliktów na tle sprawiedliwości [Deutsch, 2005].

By zweryfikować hipotezę o wpływie otoczenia instytucjonalnego na jakość relacji zatrudnienia dokonano kilku analiz. Podstawowych danych do wnioskowania o jakości relacji zatrudnienia dostarcza porównanie pracowników polskich i norweskich, gdzie na wszystkich wymiarach poczucia sprawiedliwości Norwegowie uzyskują istotnie wyższe wyniki. Polacy uzyskują także wyższe wyniki na skali intencji do odejścia z aktualnej pracy, co może być świadectwem małego afektywnego przywiązania do pracodawcy. Jak utrzymuje Retowski i współpracownicy [2003] miary przywiązania afektywnego, normatywnego i inercyjnego do organizacji stanowią ważne korelaty zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Można się zatem spodziewać, że taka kompozycja wyników oznacza istotnie rzadsze zachowania związane ze wspomaganiami organizacji i częstsze wystąpienia pracowników polskich przeciw swoim pracodawcom niż w Norwegii. Ta teza jednak nie zyskała potwierdzenia w bieżącym badaniu, ponieważ nie badano zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników norweskich, a dane na temat zachowań uczestnictwa nie mogą być porównywane, ze względu na odmienną budowę skal.

Sprawdzono także kwestię czy polskie organizacje raczej „odmoralniają”, zmuszając pracowników do przyjęcia norm i wartości, których ci mogą nie ak-

ceptować, z uwagi na większą efektywność norm moralnych płynących z kultury narodowej, czy też „umoralniają”, oferując normy i standardy etyczne skuteczniejsze od tych codziennych kierujących zachowaniem ludzi w życiu prywatnym? Ważnej wskazówki pomocnej w odpowiedzi na to pytanie dostarczyło porównanie poziomu anomii moralnej w życiu prywatnym i anomii moralnej w życiu zawodowym w grupie badanych pracowników. Anomia w pracy jest istotnie niższa od tej skupiającej w sobie przekonania o funkcjonalności norm moralnych spotykanych w codziennym życiu. Pracownicy czują się zatem mniej „odmoralnieni” w pracy, niż stawiając czoła codziennym życiowym czynnościom, a standardy moralne i etyczne w organizacjach wydają się im efektywniejsze niż te spotykane na co dzień.

Idąc tropem generalnego społecznego braku zaufania do instytucji państwowych, można pytać dalej, czy sfera budżetowa, gdzie pracodawcą jest państwo, a nie osoba prywatna (lub prawna), różni się od sfery wolnorynkowej na wymiarze poczucia sprawiedliwości własnych pracowników. Wyniki analiz pokazują, że poczucie sprawiedliwości pracowników instytucji budżetowych jest istotnie niższe niż w pozostałych typach organizacji na wszystkich wymiarach poczucia sprawiedliwości oraz dodatkowo na wymiarze zaufania do pracodawcy. Jedynie poczucie sprawiedliwości interakcyjnej ze strony współpracowników nie różni pracowników budżetówki od pracowników sektora prywatnego. Jednak poza różnicami w ocenach jakości relacji zatrudnienia, nie ma kontrastów pomiędzy rodzajem własności organizacji a efektami behawioralnymi (CWB, OCB, intencja do odejścia z firmy). W kolejnych badaniach należałoby sprawdzić, jakie czynniki są odpowiedzialne za ten efekt. Być może, wysokie przywiązanie inercyjne (niemożność znalezienia pracy w zawodzie poza instytucjami budżetowymi), które przynajmniej na pewnym etapie kariery dotyczy np. większości nauczycieli, strażaków, urzędników, lekarzy i prawników, lub inne wymiary tzw. sytuacji wymuszonego związania z pracą [Wachowiak, 2007] odpowiadają za trwanie w organizacji, która oceniana jest jako źródło niesprawiedliwości, u pracodawcy, do którego nie ma się zaufania. Bywa również tak, że to jedynie organizacje budżetowe mają zapotrzebowanie na dany typ zawodu (np. nauczyciel szkolny, urzędnik), przez co ogranicza się możliwość świadczenia pracy wyłącznie do sfery budżetowej. Istotną rolę przypisać można również poziomowi kompetencji zawodowych pracowników oraz poziomowi, w jaki organizacja jest w stanie z nich skorzystać. Te zmienne jednak nie podlegały badaniu.

Uzyskane wyniki pokazują, jak istotną rolę w tworzeniu reputacji firmy sprawiedliwej pełni organizacyjna kontrola. Odnosząc się do potocznej wiedzy, kontrolowanie pracowników powinno powstrzymywać ich od wykroczeń przeciw pracodawcy. Niemniej jednak w aktualnych badaniach widać silną skłonność pracowników do reaktancji. Większy stopień odczuwanej kontroli związany jest z mniejszym poczuciem sprawiedliwości i więcej jest deklarowanych

zachowań kontrproduktywnych. To co pracodawcom wydaje się wspomagać przestrzeganie firmowych zasad, w rzeczywistości sprzyja ich naginaniu i łamaniu, będąc wcześniej zarzewiem poczucia niesprawiedliwości.

Niecały efekt sprzeciwu wobec firmowej kontroli pochodzi z buntowniczej natury Polaków. Pośród trzech wskaźników kontroli znalazły się: inicjowanie struktury kontrolnej, bezpośredni nadzór oraz blokowanie autonomii. Inicjowanie struktury, czyli nadawanie przez organizacje ram funkcjonowania nie jest postrzegane jako naruszenie podstawowych zasad sprawiedliwości. To sprawowanie natarczywego bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem i próby ograniczania jego autonomii w wykonywaniu zadań bywa oceniane jako niesprawiedliwość. Te miary sugerują niską skuteczność zasad egzekwowanych przez kierownictwo i słabość formalnych nakazów ze strony systemu. Inicjowanie struktury, rozumiane jako precyzowanie reguł udziału, nie wiąże się z chęcią do przeciwdziałania efektywności. Można sądzić, że jest to ze strony zatrudnionych wyraźna deklaracja potrzeby otrzymywania klarownych, spójnych, a następnie konsekwentnie przestrzeganych norm wykonywania i oceny pracy. Członkowie firm oczekują wstępnego komunikowania, jakie formy udziału w życiu firmy będą popierane i wynagradzane, a jakie spotkają się z dezaprobatą. Dzięki takim wyraźnie zadeklarowanym przez pracodawców zasadom można by następnie używać wyłącznie pośrednich form kontroli, miast natarczywego nadzoru i nakazowego rozwiązywania konfliktów merytorycznych, postrzeganego jako inwigilacja sprzyjająca blokowaniu autonomii. Na blokowanie autonomii i bezpośredni nadzór pracownicy reagują, niestety, często utajonym sprzeciwem.

W praktyce natężenie organizacyjnej kontroli bywa zmienne, warunki wstępne niedoprecyzowane, a nowo zatrudnieni często dostają informację, że wynagrodzenie ulegnie zwiększeniu, jak nowy pracownik się „wykaże”. Nie wszyscy pracownicy dostają zakres obowiązków na swoim stanowisku, a nawet jeśli, to na ogół można tam spotkać zapis zobowiązujący do: „wykonywania wszelkich innych poleceń bezpośredniego przełożonego”, co przenosi ciężar nieczytelnej umowy na bezpośrednie relacje przełożony – podwładny i utrudnia kierownikom planowanie i organizowanie współpracy w ramach grup pracowniczych. Pracodawcy zabiegają o atrakcyjny wizerunek na lokalnym rynku pracy, podczas gdy wśród typowych praktyk jest zamieszczanie obietnic na wyrost w ogłoszeniach o pracę i niedochowywanie w pełni obowiązków wynikających ze stosunku pracy.

Potrzeba inicjowania struktury kontrolnej i równoczesnego ograniczania formalnego nadzoru wspierana jest dodatkowo wynikami, iż sprawiedliwie przyznawane kary i negatywne sankcje oraz sprawiedliwość interpersonalna przełożonych związana jest z postrzeganiem mniejszej spójności w ramach własnej grupy pracowniczej. Mówiąc inaczej, zapewnienie klarownych wstęp-

nych zasad, na jakich toczyć się będzie relacja zatrudnienia, może zapobiegać sytuacji, gdy pośród niejasnych nakazów, zakazów i przyzwoleń, grupy pracownicze zaczną wewnątrz ustalać, co jest w pracy dopuszczalne, a co nie. Spójna grupa w obliczu nakazów nieakceptowanego przełożonego mogłaby uruchamiać zachowania kontrproduktywne zwane solidarnością antymenedżerską [Kinlay i Taylor, za: Sewell, 1998].

Funkcjonując wśród niejasnych zasad, pracownicy będą także oczekiwać wysokich umiejętności merytorycznych, społecznych i kierowniczych u przełożonych, tak by ci mogli skutecznie organizować pracę i rozwiązywać codzienne problemy. Istotny wpływ na jakość kontraktu psychologicznego i poczucie sprawiedliwości w relacjach z przełożonymi powinien posiadać autorytet przełożonego. W badanej grupie, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej jest silnie skorelowane z postrzeganym autorytetem bezpośrednich przełożonych. Wszystkie obszary poczucia sprawiedliwości korelują zarówno z elementami autorytetu formalnego, takimi jak przygotowanie merytoryczne przełożonego i przygotowanie do kierowania ludźmi, autorytetem nieformalnym opartym na ocenie stylu bycia przełożonego (lubienie i wzajemny szacunek) oraz autorytetem merytorycznym (eksperckim) opartym na znajomości technologii pracy w danej jednostce organizacyjnej.

Na poczucie sprawiedliwości organizacyjnej najbardziej oddziałuje autorytet formalny związany z umiejętnościami kierowania pracą zespołów i kompetencjami w organizowaniu niezakłóconego wykonywania zadań. Ten typ autorytetu oraz element związany ze znajomością branży w której działa firma jest także istotną składową budującego się zaufania (tzw. sprawiedliwości antycypacyjnej) do pracodawcy, zaś brak autorytetu nieformalnego, gdy zespół nie akceptuje i nie lubi swojego przełożonego jest istotnym elementem tworzącym intencję do odejścia z firmy.

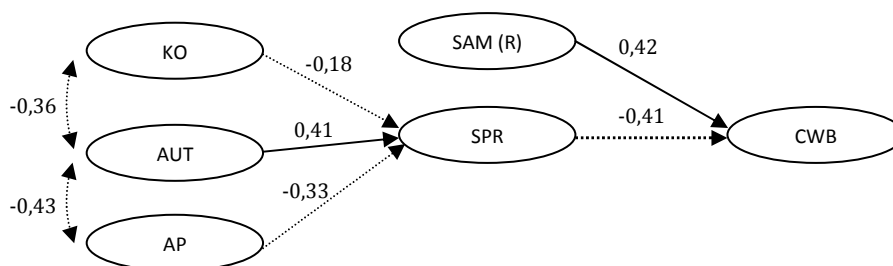
Uzyskane w bieżącym badaniu wyniki potwierdzają, że kontrakt psychologiczny, także w obszarze relacji z bezpośrednimi przełożonymi, nierzadko bywa naruszany, a polscy pracownicy miewają poczucie niesprawiedliwości interakcyjnej z kluczowymi przedstawicielami firmy (19,7%).

Spośród zmiennych dyspozycyjnych pracownika, elementem bardzo silnie oddziałującym na poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej jest anomia moralna w pracy. Jednostki anomiczne są przeświadczone, że przestrzeganie norm moralnych i standardów etycznych nie przynosi pożądanego efektu w środowisku pracy. Może się tak dzieć na skutek obserwowania w dłuższym okresie, jak inni uczestnicy organizacji, np.: właściciele, przełożeni, współpracownicy, dostawcy, klienci, inspektorzy lub inwestorzy wykorzystują, naginają i instrumentalnie traktują nakazy moralne oraz społeczne normy etycznego funkcjonowania w sytuacji pracy. Na poziomie anomii w pracy znaczący wpływ będzie miał również proces socjalizacji i adaptacji do pracy.

Sprawiedliwość organizacyjna i jej wpływ na zachowania pracowników

Przeprowadzone badania korelacyjne związków poczucia sprawiedliwości organizacyjnej z zachowaniami podejmowanymi przez osoby zatrudnione wskazują przede wszystkim na konieczność rozróżnienia sprawiedliwościowych mechanizmów psychologicznych odpowiedzialnych za inicjowanie zachowań organizacyjnych odpowiedzialnych za wzmożoną kontrproduktywność i, z drugiej strony, podejmowaniem zachowań proorganizacyjnych, związanych z aktywnym uczestnictwem w życiu firmy i działaniem na rzecz pracodawcy.

Poczucie sprawiedliwości bardzo dobrze wpisuje się, jako zmienna wyjaśniająca, w mechanizm powstawania zachowań kontrproduktywnych, samodzielnie odpowiadając za 17% wariancji tego typu działalności pracowników. Jeśli poczuciu niesprawiedliwości towarzyszy niska samokontrola poznawcza uczestnika organizacji, prawdopodobieństwo podjęcia przez niego wrogiej wobec pracodawcy aktywności wzrasta, a zmienne te wspólnie wyjaśniają 35% wariancji zachowań kontrproduktywnych.



Ryc. 29. Weryfikowany model zachowań kontrproduktywnych (analiza ścieżek, Lisrel 8.72)

Uwagi: SAM(R) – rozhamowanie samokontroli, KO – kontrola formalna organizacji, AUT – autorytet przełożonego, AP – anomia moralna w pracy, SPR – zgeneralizowane poczucie sprawiedliwości org., CWB – zgeneralizowane zachowania kontrproduktywne.

Wskaźniki dobroci dopasowania części modelu teoretycznego wyjaśniającego mechanizm psychologiczny zachowań kontrproduktywnych w organizacjach oferują zadowalające parametry: GFI = 1,00; AGFI = 0,99; CFI = 1,00; RMR = 0,002; df = 4; p = 0,81; RMSEA = 0,000; $\chi^2 = 1,61$. Jednocześnie podobny model nie wyjaśnia w równym stopniu ani zachowań uczestnictwa organizacyjnego, ani intencji do odejścia z firmy.

Poczucie niesprawiedliwości we wszystkich analizowanych obszarach wiąże się ze wzrostem kontrproduktywności wśród osób zatrudnionych, choć szczegółowa analiza regresji pokazuje szczególne znaczenie sprawiedliwości retrybtywnej i jakości relacji interpersonalnych z przełożonymi. Konfiguracja

wyników wskazuje, że największe prawdopodobieństwo wzrostu wystąpień przeciw pracodawcy istnieją w firmach, gdzie: zatrudnieni wykazują mniejszą samokontrolę poprzez skłonność do rewanżu/odwetu, gdzie pracownicy mają poczucie niesprawiedliwości wynikającej z niewłaściwego stosowania przez pracodawcę negatywnych sankcji i gdzie nie ma szans na otrzymanie należnych z pracy wynagrodzeń.



Ryc. 30. Wyniki ogólnego i szczegółowego równania regresji wskazujące predyktory zachowań kontrproduktywnych w organizacjach

Na uwagę zasługuje fakt, że większość deklarowanych negatywnych reakcji to zachowania bierno-agresywne (tab. 36), związane z ograniczaniem komunikacji oraz postępowanie wskazujące na wycofanie zaangażowania z organizacji pracodawcy [emigracja emocjonalna; Gestmann, 2001]. Reprezentacjami tych zachowań jest np.: zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować; ukrywanie swoich wpadek w pracy; ignorowanie i wykluczanie kogoś nie lubianego w pracy; oddawanie się rozmyśleniom zamiast wykonywania zadań; narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą; pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi; spóźnienia i wcześniejsze wyjścia z pracy. Pośród wszystkich form dewiacji od efektywnościowych norm organizacyjnych te związane z wycofaniem wydają się stosunkowo najmniej dotkliwe [Skogstad i Notelaers, 2009], jednak w nagromadzeniu będą z pewnością odczuwalne. Swoją strukturą takie zachowania przypominają odspołecznienie organizacyjne [Andersson i Pearson, 1999] i składają się z przejawów nieuprzejmości wobec współpracowników i oportunistów wobec pracodawcy, które to reakcje z czasem powodują deteriorację więzi społecznych w grupie pracowniczej [Duffy i in., 2002].

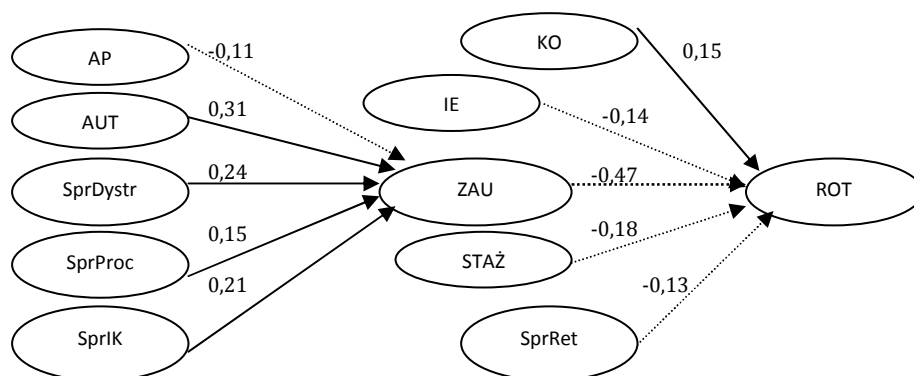
Specyficzny efekt behawioralny, który współwystępuje z niesprawiedliwością dystrybucyjną, to zachowania związane z: śmieceniem lub brudzeniem w miejscu pracy; niewłaściwym wykonywaniem pracy; obrażaniem innych pracowników oraz celowym przeszkadzaniem komuś w wykonaniu pracy; nieuprzejmością wobec pracowników, klientów lub petentów; obrażaniem innych osób, mówiąc o jakości ich pracy; wyśmiewaniem się z czyjegoś życia osobistego. Okazuje się, że brak odpowiedniego wynagrodzenia, bardziej aniżeli do powstrzymywania się od produktywności, zachęca do podjęcia aktywnych przejawów dysfunkcjonalności. Można przewidywać, że osoby, postrzegające siebie jako zasługujące na lepsze wynagrodzenia, będą manifestować swoje niezadowolone w kontaktach ze współpracownikami, klientami i dostawcami, lub przyjmować postawę cynizmu wobec pracodawcy [Abraham, 2000]. Będą zachowywać się w zgodzie z zaleceniami przełożonych, ale powierzchownie i na poziomie deklaracyjnym, wyłącznie w bezpośrednich kontaktach. W sytuacjach gdy bezpośrednie interakcje z kierownictwem będą ograniczone, tacy pracownicy będą powstrzymywać się od samodzielnej pracy, a w relacjach pozaorganizacyjnych lub w kontakcie z klientami oczerniać pracodawcę i jego przedstawicieli, mówiąc o bardzo złych warunkach zatrudnienia.

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości retrybucyjnej, a występujące rzadziej w innych przypadkach jest: marnowanie materiałów/surowców należących do firmy; uszkodzenia sprzętu lub wyposażenia, celowe uszkodzenie sprzętu lub wyposażenia i znieważanie kogoś w pracy, co może być uznane za przykłady reakcji deontycznej [Folger, 2001] zainicjowanej na skutek bycia niesłusznie posądzonym i ukaranym za jakieś błędy i przewinienia. Skrzywdzeni niesłuszną decyzją pracownicy częściej podejmują akcje odwetowe po tym, gdy ktoś niesprawiedliwie rozdzielił sankcje za akt, za który pracownik, we własnym mniemaniu, nie odpowiada. Regulacyjna rola takich reakcji polega na wentylowaniu negatywnych emocji. Przypomina sabotaż [Crino, 1994; Gestmann, 2001], może stanowić przykład zachowania odwetowego [Skarlicki i Folger, 1997] i ma charakter zemsty na organizacji [Bies, Tripp i Kramer, 1997]. Tak umotywowane działanie może posłużyć także do ukarania osoby postrzeganej jako źródło niesprawiedliwości i przybrać formę agresji, np. mobbingu instrumentalnego [Ambrose i in., 2002].

Typowe dla poczucia niesprawiedliwości interakcyjnej, w sytuacjach gdy za niekorzystny stan rzeczy obwiniany jest bezpośredni przełożony, są reakcje typu: przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy; nieuprzejmość wobec pracowników, klientów lub petentów; odmawianie pomocy lub współpracy; nieprzekazywanie potrzebnych informacji; nieodpowiadanie na wiadomości, gdy powinno się odpowiedzieć. Wszystkie te reakcje mogą stanowić komunikat nie wprost, że łamanie zasad relacyjnych ze strony przełożonych spotka się z analogiczną odpowiedzią załogi. Informacja taka wydaje się brzmieć: „Albo firmowe zasady dotyczą wszystkich, albo nikogo” i polega na

mniej lub bardziej natężonym, instrumentalnym nadużywaniu nieskutecznie i niespójnie komunikowanych lub implementowanych procedur (np. nadinterpretacja przepisów na własną korzyść) i nieuprawnionym wykorzystywaniu organizacyjnych zasobów [np. kradzież, malwersacja; Greenberg i McCarty, 1990; Greenberg, 1997].

Typy kontrproduktywności, na które poczucie niesprawiedliwości wydaje się nie mieć znaczącego wpływu, to: grożenie komuś w pracy; mówienie rzeczy wulgarnych po to, by sprawić komuś przykrość; psucie reputacji lub przedstawianie kogoś w złym świetle; robienie wrednych żartów, by zawstydzić lub poniżyć kogoś; czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy; agresja fizyczna; chowanie potrzebnych w pracy przedmiotów; niszczenie cudzej własności; podbieranie pieniędzy należących do pracodawcy; przywłaszczenie własności innego pracownika; zabieranie z firmy materiałów, surowców lub narzędzi. Wydaje się zatem, że omawiane reakcje (długotrwały mobbing i kradzieże) łączą zmienne mogące mieć źródło w osobowości pracownika, a nie bezpośrednio w zasadach kreowanych przez organizacje. Agresywność pracownika, psychopatia i nagłe ograniczenia finansowe w życiu, mogłyby stanowić powody uzasadniające podjęcie tego typu aktywności i w daleko większym stopniu wyjaśniać ten typ zachowań kontrproduktywnych w organizacjach.



Ryc. 31. Zweryfikowany model intencji do odejścia z firmy (analiza ścieżek, Lisrel 8.72)

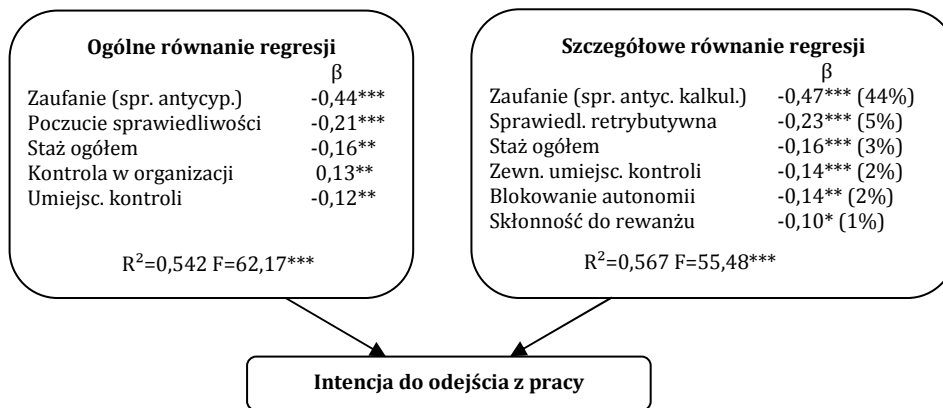
Uwagi: ZAU – zaufanie do pracodawcy, ROT – gotowość do odejścia z firmy, IE – wewn. umiejscowienie kontroli, KO – kontrola formalna organizacji, AUT – autorytet przełożonego, AP – anomia moralna w pracy, SprRet – poczucie sprawiedliwości retrybucyjnej, SprDystr – poczucie sprawiedliwości dystrybucyjnej, SprProc – poczucie sprawiedliwości proceduralnej, SprIk – poczucie sprawiedliwości interakcyjnej ze strony przełożonego, STAŻ – staż ogółem.

Dużo bardziej skomplikowany jest związek poczucia sprawiedliwości z intencją do odejścia z firmy. Tutaj, ze względu na rodzaj efektów, jakie niesie z sobą niesprawiedliwość, a konkretnie ich odroczonego charakter, w budowaniu

negatywnych postaw pracowników większego znaczenia nabiera zaufanie do pracodawcy. Mechanizm psychologiczny odpowiedzialny za zwiększoną chęć zmiany miejsca zatrudnienia uwzględnia wpływ zaufania na 22% wariacji. Jednakże zaufanie do pracodawcy wydaje się tworzyć na bazie autorytetu i sprawiedliwości kierowników, jakości wynagrodzeń, i jakości zasad moralnych obowiązujących w organizacji (tradycja moralna firmy). Samodzielny wpływ na chęć odejścia mają natomiast zmienne: poczucie sprawiedliwości retrybtywnej, staż zawodowy, umiejscowienie kontroli i kontrola formalna ze strony pracodawcy.

Wskaźniki dobroci dopasowania części modelu teoretycznego wyjaśniającego mechanizm psychologiczny gotowości do odejścia z organizacji oferują zadowalające parametry: GFI = 1,00; AGFI = 0,98; CFI = 1,00; RMR = 0,021; df = 9; p = 0,62; RMSEA = 0,000; $\chi^2 = 7,14$.

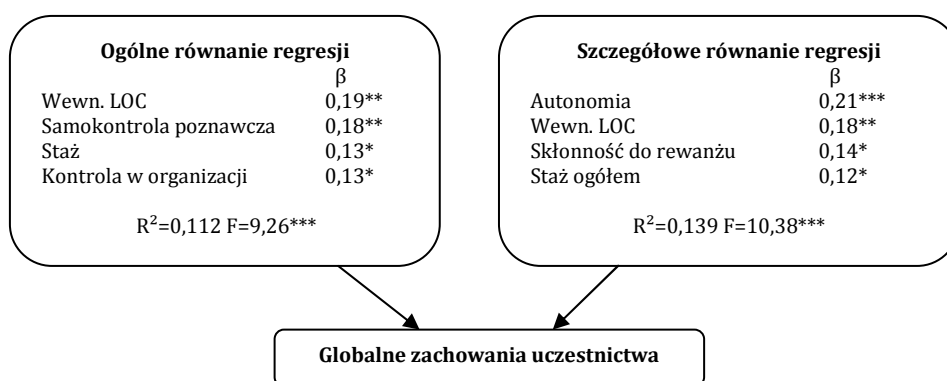
Wydaje się zatem, że największe szanse na pozbycie się pracowników ma firma, której kultura i procedury nie pozwalają uczestnikom kierować się zaufaniem do pracodawcy, co może być efektem częstych naruszeń kontraktu psychologicznego. Jeśli brak zaufania (szczególnie wiara w otrzymanie należnych wynagrodzeń) skojarzony będzie dalej z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli pracownika, gdy nie będzie on widział możliwości wpływania na niekorzystną sytuację, a pracodawca będzie blokował indywidualne przejawy autonomii (ścisły nadzór) i nastąpi sytuacja obwiniania za rzeczy, za które pracownik nie czuje się odpowiedzialny, szanse na decyzję o odejściu wzrastają (wariancja 57%).



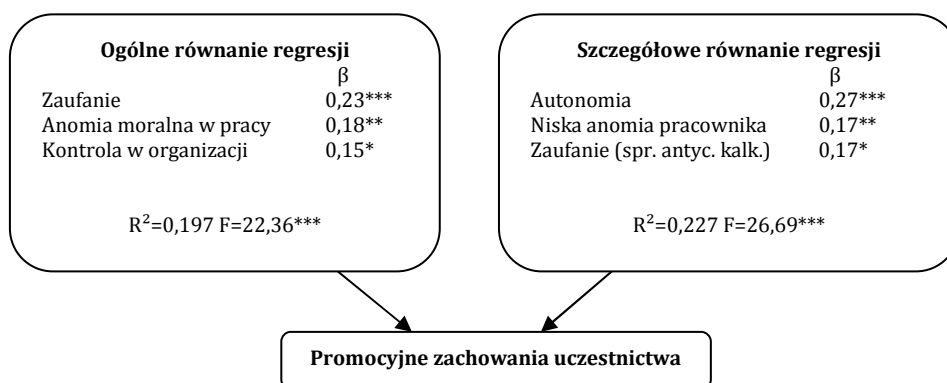
Ryc. 32. Wyniki ogólnego i szczegółowego równania regresji wskazujące predyktory intencji do odejścia z pracy

Poczucie niesprawiedliwości antycypacyjnej, czyli brak zaufania, że w przyszłości będzie się odpowiednio wynagrodzonym i godnie traktowanym przez pracodawcę, ma związek z gotowością do opuszczenia organizacji, lecz

jednocześnie nie pełni równie istotnej roli w budowaniu gotowości do świadczenia zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Wskazują na to niskie korelacje wskaźników globalnych tych zmiennych. Dzięki wynikom szczegółowym wiadomo jednak, że poszczególne składniki poczucia sprawiedliwości, a najbardziej: niedostosowany sposób karania przewinień, niespójność firmowych procedur i napastliwy sposób bycia przełożonego mogą studzić zapał do aktywnego działania na rzecz organizacji. Jest to wyraźnie dostrzegalne w silnej negatywnej współzależności sprawiedliwości interakcyjnej przełożonych i promocyjnych (proaktywnych) zachowań, których bezpośrednim beneficjentem mógłby być pracodawca.



Ryc. 33. Wyniki ogólnego i szczegółowego równania regresji wskazujące predyktory zgeneralizowanych zachowań uczestnictwa organizacyjnego (beneficjentem może być współpracownik, grupa lub pracodawca)



Ryc. 34. Wyniki ogólnego i szczegółowego równania regresji wskazujące predyktory promocyjnych zachowań uczestnictwa organizacyjnego (bezpośrednim beneficjentem jest pracodawca)

Istnieją zatem duże różnice w mechanizmach psychologicznych odpowiadających za motywowanie uczestnictwa organizacyjnego, nawet pośród samych kategorii zachowań uczestnictwa. Mianowicie, im bliżej działania na rzecz pracodawcy (systemu, organizacji), tym bardziej liczą się warunki, jakie pracodawca stwarza i zaufanie, że wysiłek zostanie nagrodzony. Natomiast zachowania prospołeczne, altruistyczne, pomocowe i te, z których pracodawca korzysta pośrednio, a których głównym adresatem jest współpracownik lub własna grupa, uruchamiane są za pośrednictwem odmiennych mechanizmów, gdzie zdecydowanie większą rolę odgrywa osobowość wolontariusza, jak choćby nie mierzona w obecnym badaniu empatia, altruizm lub orientacja prospołeczna.

Poczucie sprawiedliwości wydaje się stanowić, podobnie jak to się ma z czynnikami higieny w koncepcji Herzberga [Herzberg i in., 1959] element konieczny budowania zaangażowania w organizację, lecz jednocześnie samo sprawiedliwe traktowanie przez pracodawcę nie wystarcza jako motywator aktywnego udziału pracowników w życiu firmy. Jeśli sprawiedliwości brakuje, a dotyczy to zwłaszcza poczucia niesprawiedliwości retrybucyjnej i jakości relacji z przełożonymi, skłania to pracownika do odejścia z firmy lub działania na jej szkodę. Gdy firma jest sprawiedliwa, a zarząd chciałby dodatkowo wspomagać zaangażowanie pracowników, musi jeszcze pozyskać w procesie rekrutacji pracowników o odpowiednim zestawie cech osobowościowych (np. niska reakcja przejawiająca się brakiem skłonności do odwetu na skali samokontroli). Po okresie adaptacyjnym, wyraźnie określającym obopólne wymagania i oczekiwania, gdy pracownicy nabędą już kompetencje merytoryczne (dojrzałość funkcjonalna), instytucja powinna zagwarantować autonomię w wykonywaniu zadań pracy, by specjaliści „mogli nadawać wytworom swej pracy oznaki własnej indywidualności” [Laszczak, 1999] oraz zapewnić odpowiednie wsparcie przełożonego, by umożliwić zatrudnionym wykorzystywanie swojej kreatywności i inicjatywy. Wskazują na to uzyskane wyniki, gdzie promocyjne zachowania uczestnictwa korelują z: autonomią (0,42) i autorytetem przełożonego (0,34) – po stronie organizacji oraz: anomią moralną (-0,37) i wewnętrznym umiejscowieniem kontroli (0,28) – po stronie zmiennych indywidualnych. Na podjęcie innych aniżeli promocyjne zachowań, których beneficjentem jest pracodawca, wpływ ma także samokontrola poznawcza (0,24).

Przyglądając się współwystępowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych widać, że osoby dopuszczające się większej liczby zachowań kontrproduktywnych równocześnie podejmują mniej zachowań proorganizacyjnych, oraz że cechuje je większa gotowość do pozostawienia pracodawcy. Jednocześnie osoby te wydają się podejmować wyłącznie takie zachowania uczestnictwa, których bezpośrednio pozytywne efekty dotyczą grupy współpracowników. Pracownicy nie wymagają ze strony pracodawcy stworzenia szczególnych warunków, by świadczyć pomoc poszczególnym oso-

bom w ramach organizacji ani by wspierać klimat współpracy w ramach grupy własnej (zespół, grupa, pracownicy jednego działu lub wydziału).

Uwidacznia się ciekawa specyfika współwystępowania pozytywnych i negatywnych zachowań w organizacjach polegająca na tym, że uczestnicy organizacji niezwykle wyraźnie rozróżniają beneficjentów własnych prospołecznych zachowań i świadomie wybierają cel własnej pozytywnej aktywności pomiędzy działalnością na rzecz kolegi lub koleżanki, grupy własnej i obcej (inny dział lub wydział) lub też systemu organizacyjnego w całości.

Jeśli pracownik częściej działa kontrefektywnie, to podejmuje jednocześnie mniej zachowań pomocowych skierowanych na poszczególnych pracowników (w skład tej kategorii wchodzi również pracownicy innych działów i przełożeni), mniej zachowań wspierających efektywność całej organizacji (zachowania promocyjne) i mniej chętnie dostosowuje się do chwilowo zwiększonych wymagań ze strony pracodawcy (zachowania ugodowe), ale równie mocno jak inni, mało dysfunkcjonalni pracownicy, działa pozytywnie na rzecz efektywnego współdziałania we własnym zespole. Dodatkowego sprawdzenia wymagają zatem przesłanki sugerujące, że zachowania postrzegane jako wyraźnie pozytywne społecznie, a skierowane na innego pracownika we własnym dziale, mogą jednocześnie nieść kontrproduktywne efekty dla pracodawcy. Przykładem może być udzielanie przez pracowników wsparcia i pomocy innym osobom w ich prywatnych problemach świadczone regularnie w godzinach pracy. Przesadnie długie rozmowy, wyszukiwanie w internecie potrzebnych informacji jest rzecz jasną cenną oznaką zaangażowania w kłopoty współpracownika, lecz jeśli aktywność nie dotyczy wykonywania zleconych zadań, może z czasem ograniczać wydajność świadczonej pracy. Podobnie rzecz ma się z ukrywaniem przed przełożonymi niewygodnych faktów i tuszowanie popełnionych błędów, których ujawnienie mogłoby nieść negatywne sankcje, a których konsekwencje mogłyby w efekcie dotknąć całej, spójnej skądinąd grupy (solidarność antymenedżerska).

Świadczy to, po pierwsze – o konieczności rozdziału pomiędzy poszczególnymi beneficjentami/odbiorcami zachowań negatywnych i pozytywnych w proponowanych typologiach. Po drugie, analizując zachowania organizacyjne, niezależnie proorganizacyjne czy dysfunkcjonalne, nie można wskazać „zera bezwzględne” żadnego z tych typów aktywności, choć potocznie, zwyczajowo oczekuje się tego od oferowanych pracodawcom rozwiązań aplikacyjnych. Każdy pracownik, w codziennej pracy, dopasowując się do wymagań bieżącej sytuacji zadaniowej, będzie przejawiać pewną ilość zachowań wsparcia ogólnej efektywności, ale i codziennej, niemożliwej do uniknięcia kontrproduktywności. Kwestia w tym, czy działa z wyraźną dominacją jednego ze skrajnych podejść do funkcjonowania w systemie organizacji, a szczególnie, co skłania go do przedsięwzięcia dysfunkcjonalnych reakcji przeciw pracodawcy.

Wynika stąd trudność pomiaru kontrproduktywności i proponowania uniwersalnych strategii wspomagania efektywności organizacji. Pracodawcy zwiększają swoje wymagania w stosunku do zatrudnionych i coraz więcej zachowań pozostających poza podstawową definicją roli zawodowej zaczyna wchodzić w jej zakres. Coraz więcej dodatkowych aktywności bywa standardowo wymaganych przez firmy. Jeśli badane zjawisko składa się z zachowań, które to sami pracownicy postrzegają jako wykraczające poza codzienne oczekiwania i zobowiązania, to raczej aktorzy (właśnie pracownicy), a nie obserwatorzy (kierownictwo) dokonują rozróżnień pomiędzy podstawowymi zachowaniami wymaganymi przez rolę organizacyjną a tymi, które poza nią wykraczają. Nadaje to wybitnie subiektywnego charakteru dokonywanym ocenom relacji zatrudnienia i wpływa na fakt, że w przypadkach badań dokonywanych tzw. monometodą (tu z konieczności: wyłącznie subiektywne przekonania i oceny relacji zatrudnienia dokonywane przez pracowników) tak pozyskiwane dane mogą być czułe na specyfikę wykonywanej pracy i potrzebę aprobaty społecznej respondenta. W zależności od rodzaju badanej grupy, należałoby zadbać o dopasowanie pozycji testowych do typu wykonywanych przez respondentów zadań pracy, lub gdy badana jest heterogeniczna grupa pracowników, dopilnować wystarczającego poziomu ogólności zachowań prezentowanych w poszczególnych itemach [Marcus i in., 2002]. W bieżącym badaniu, gdzie respondentami były osoby zatrudnione w różnych warunkach i wykonujące odmienne zadania, szczególną uwagę poświęcono na odpowiednie przygotowanie pozycji testowych (strategia teoretyczno-empiryczna), by reprezentowały one możliwie najszerszy wachlarz zachowań pozytywnych i negatywnych.

Ze względu na możliwą kontaminację głównej skali zachowań kontrproduktywnych i ekonomikę procesu badawczego, w części empirycznej zrezygnowałem z pomiaru zmiennej aprobaty społecznej, a nacisk położony został na zmienne powiązane z organizacyjną i indywidualną kontrolą. Istniejące skale aprobaty społecznej, niekiedy zwane skalami kłamstwa, zbudowane są na ogół z pytań o podejmowanie czynności sprzecznych z normami społecznymi, lecz niezbyt konsekwentnie sankcjonowanych przez społeczeństwo [np. KAS, Drwal i Wilczyńska, 1995; EPQ-R]. Istniało zagrożenie, że tak skonstruowane skale aprobaty wejdą w konflikt z pytaniami skali zachowań kontrproduktywnych w organizacjach i istotnie niekorzystnie wpłyną na jakość ich pomiaru. Skale, które wydają się omijać ten problem, jak np. kwestionariusz Marlowe'a-Crowna [Tatman i in., 2009], są zbyt obszerne, by kontrolować te zmienne w badaniach organizacji (33 pozycyjna skala), nie posiadają polskich adaptacji, a w niektórych przypadkach trudno poddają się interpretacjom [Parkins i in., 2006]. Niełatwo jednoznacznie uzasadnić ewentualną różnicę wyników na skalach CWB, gdy w badaniu korelacyjnym niekiedy nie ma możliwości rozróżnienia pomiędzy efektem potrzeby aprobaty społecznej w przejawianiu danego typu zachowań kontrproduktywnych cechującej pracownika „niesprawiedliwie traktowa-

nego” (wysoki wynik na skali aprobaty społecznej i wysoki wynik na skali CWB) a potrzebą aprobaty społecznej, która uruchamia strategię odpowiadania poprzez nieprzyznawanie się do dewiacyjnych zachowań w uzupełnianych kwestionariuszach (wysoki wynik na skali aprobaty i niski na skali CWB). Niektóre formy kontrproduktywności mogą także nie być kulturowo postrzegane jako zachowanie sprzeczne lub wspierane lokalnymi normami społecznymi, co dodatkowo utrudniłoby analizę wyników [Fishbein, 2002]. Może to stanowić interesujący temat kolejnych badań.

Decyzje poparte są dodatkowo danymi metaanaliz Spectora [2006] wskaźującymi na: a) brak wpływu strategii badania monometodą, np. wyłącznie poprzez subiektywne oceny pracowników oraz b) brak wpływu „aprobaty społecznej” na wzrost wariancji uzyskiwanych wyników w pomiarach zachowań organizacyjnych związanych z kontrproduktywnością [*common method variance*; Spector, 2006], a to właśnie ten związek stanowił oś badania.

Zamiast wprowadzania kolejnej zmiennej do, i tak już rozbudowanego, modelu badawczego, każdorazowo podkreślano potrzebę udzielania prawdziwych odpowiedzi zarówno w instrukcjach do kwestionariuszy, jak i w bezpośrednim kontakcie z respondentami, przy wręczaniu arkusza odpowiedzi. Zapewniano także o anonimowości badań i, jeśli osoba badana wydawała się nadal nieprzekonana, także o możliwości uzupełnienia kwestionariusza w internecie. Osobom pozyskanym do badania w sposób bezpośredni, oferowano koperty na uzupełnione kwestionariusze, jak również udostępniano dużą urnę, do której, bez jakiegokolwiek możliwości rozpoznania respondenta, ostatecznie trafiały uzupełnione ankiety. Wszystkie te elementy zastosowano, by zapewnić pracownikom o anonimowości i pozyskać możliwie najtrafniejsze wyniki.

Zaufanie i poczucie sprawiedliwości, jako wskaźniki stanu relacji zatrudnienia. Miary redundantne, czy komplementarne?

Niezwykle dokładne i spójne sądy zatrudnionych przejawiają się w ocenach sprawiedliwości organizacyjnej i w sile zaufania do pracodawcy, lecz ta druga miara zdecydowanie lepiej wskazuje obszary relacji zatrudnienia, w których dopiero może dojść do zakłócenia wymian. Jako taka miara zaufania do pracodawcy może być rozważana jako element oceny (nie)sprawiedliwości antycypacyjnej [Shapiro i Kirkman, 2001; Rodell i Colquitt, 2009] i z sukcesem wykorzystywana np. w badaniach poczucia sprawiedliwości, lub stanu realizacji kontraktu psychologicznego u osób wkraczających dopiero do organizacji. Zyskuje zastosowanie w pomiarach uczestników w fazie kandydackiej, gdy nie występowała jeszcze dostateczna ilość wymian z pracodawcą, by rzetelnie dokonać sądów, choćby na temat sprawiedliwości firmowych procedur.

W toku prowadzonych badań zaistniało wiele przesłanek dla wsparcia tej tezy. Oba konstrukty wysoko interkorelują, lecz ujawniają inne związki w po-

miarach zmiennych zależnych: CWB, OCB i ROT. Wysokie korelacje wskaźników mogą stanowić zagrożenie hipotezy o ich empirycznej rozdzielności. Pomimo to, poczucie sprawiedliwości jest miarą dalece dokładniejszą i umożliwia pomiar aktualnego stanu dotychczasowych relacji zatrudnienia na wielu wymiarach (dystrybucje, interakcje itd.), podczas gdy zaufanie jest miarą aprioryczną i heurystyczną. Co za tym idzie, nie oferuje dostatecznej możliwości weryfikacji wielu założeń modelu teoretycznego w badaniu przekrojowym (korelacyjnym). Widać to, gdy analizuje się model intencji do odejścia z firmy, gdzie aktualne oceny sprawiedliwości związane są z powstawaniem zaufania do pracodawcy, które z kolei wpływa na odroczone postawy osób zatrudnionych.

Można dalej uprawomocnić potrzebę rozdziału poczucia sprawiedliwości i zaufania, analizując wyniki pracowników polskich i norweskich, pomiędzy którymi nie było istotnych różnic w pomiarze zaufania, zaś wyraźne dysproporcje można było łatwo wykazać na bazie wszystkich pięciu wymiarów poczucia sprawiedliwości. Dzięki temu wiadomo, że sam mechanizm dokonywania oceny sprawiedliwości organizacyjnej jest analogiczny w tych odmiennych otoczeniach instytucjonalnych (ten sam wzór wyników), podczas gdy poziom ferowanych ocen jest istotnie różny (poczucie sprawiedliwości wyższe u Norwegów).

Ważną zdaje się również perspektywa instytucjonalna pomiaru. W Norwegii, gdzie oceny sprawiedliwości organizacyjnej są wyższe, poczucie sprawiedliwości wydaje się stanowić „czynnik higieny” i, przy kontraktach zrównoważonych, nie wykazuje związku ze zwiększeniem zachowań uczestnictwa. W Polsce, gdzie ocena sprawiedliwości jest generalnie niska, przy kontraktach częściej zagrożonych naruszeniem lub złamaniem, poczucie niesprawiedliwości koreluje wysoko i ujemnie z zachowaniami uczestnictwa, ale wyłącznie takimi, których bezpośrednim beneficjentem jest pracodawca. Zatem tam, gdzie kultura instytucjonalna wspiera równowagę kontraktów psychologicznych w organizacjach, sprawiedliwość nie jest istotnym motywatorem dodatkowego zaangażowania, a ponadnormatywne wynagradzanie może nawet wpływać na demotywację do wykroczenia poza podstawowe wymagania pracodawcy. W bieżącym badaniu znaleziono mniej zachowań autopromocyjnych wśród Norwegów ze zrównoważonymi lub nadpłaconymi kontraktami. Natomiast wszędzie tam, gdzie otoczenie instytucjonalne jest labilne i gdzie częściej kontrakty bywają naruszane, poczucie sprawiedliwości, a szczególnie przygotowywanie się pracowników na prawdopodobną niesprawiedliwość [np. małe zaufanie, czyli niesprawiedliwość antycypacyjna], proste wypełnianie przez pracodawcę podstawowych zobowiązań w ramach kontraktu stanowi silny dodatkowy motywator do podjęcia inicjatywnych zachowań uczestnictwa, na których ponadplanowo korzysta firma.

Tabela 38. Sugestie dotyczące wyboru wskaźnika pomiaru stanu realizacji kontraktu psychologicznego

	Poczucie sprawiedliwości, gdy:	Zaufanie, gdy:
Rodzaj badania	Korelacyjne lub quasi-eksperyment Przekrojowe Ilościowe Czułe na kontekst instytucjonalny, kulturowy i społeczny Labilny kontekst instytucjonalny (częste zmiany regulacji)	Eksperyment lub quasi-eksperyment Podłużne (zmiany w czasie) Jakościowe Mniej czułe na kontekst instytucjonalny Stabilny kontekst instytucjonalny (zmiany ewolucyjne)
Złożoność definicji operacyjnej konstruktów	Wielowymiarowy Rozbudowany (wiele itemów) Spostrzeżenia	Jednolity, aprioryczny, heurystyczny Pojedyncze itemy Przekonania
Składowa kontraktu	Zobowiązania	Obietnice i oczekiwania
Badane efekty	Zachowania Aktualne, bezpośrednie Negatywne Organizacyjne	Postawy, tendencje behawioralne Odroczone, przyszłe Pozytywne Indywidualne
Perspektywa temporalna	Przeszłość i teraźniejszość	Teraźniejszość i przyszłość

Opracowanie własne.

Poczucie sprawiedliwości stanowi dokładniejszą miarę aktualnego stanu równowagi kontraktu psychologicznego i w badaniach korelacyjnych, gdzie zmiennymi zależnymi są bezpośrednie efekty behawioralne, może być wykorzystywane samodzielnie jako wskaźnik jakości relacji zatrudnienia. W takim modelu, „zaufanie” mogłoby stanowić podwymiar sprawiedliwości organizacyjnej, występując jako poczucie sprawiedliwości antycypacyjnej. Wtedy wysoka interkorelacja czynników w ramach wspólnej skali nie jest znaczącym problemem metodologicznym. Zaufanie jako samodzielny wskaźnik realizacji kontraktu psychologicznego jest zaś miarą umożliwiającą utrzymanie większej ekonomiki badań, lecz sprawdza się lepiej w badaniach podłużnych [*overall justice perceptions*; np. Holtz i Harold, 2009], eksperymentalnych [np. Derbis i Wirga, 2009] oraz takich, gdzie badane są efekty odroczone naruszenia relacji zatrudnienia w postaci postaw, intencji lub tendencji behawioralnych [np. Retowski i in., 2003], co również potwierdzają wyniki aktualnych analiz. W bieżącym badaniu, jak wykazano, stanowi zdecydowanie dokładniejszy predyktor intencji do odejścia z organizacji.

5.8. Wnioski

1. Nie potwierdziła się oryginalna czteroczynnikowa struktura operacyjnego konstruktów poczucia sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucje, procedury, relacje interpersonalne, informacje), jaka występuje w wersjach oryginalnych używanych w Stanach Zjednoczonych [Colquitt i Shaw, 2005]. W badaniach walidacyjnych autorskiego narzędzia znaleziono wyraźny pięcoczynnikowy rozdział na elementy sprawiedliwości: dystrybucji, procedur, retribucji, relacji interpersonalnych z przełożonymi oraz relacji interpersonalnych w grupie współpracowników. Analogiczną strukturę potwierdzono trzykrotnie: w pilotażu, badaniu głównym w Polsce, i niezależnie, wśród pracowników norweskich

2. Nie potwierdziła się oryginalna (dwu- i pięcoczynnikowa) struktura operacyjnego konstruktów zachowań kontrproduktywnych udokumentowana w oryginalnej wersji kwestionariusza CWB-C [Spector i in., 2005]. Z uwagi na dobre parametry rzetelności, w badanej grupie wykorzystano ten kwestionariusz w formie jednoczynnikowej, jako globalny wskaźnik zachowań kontrproduktywnych i podjęto treściową analizę częstości występowania danego typu kontrproduktywności wśród polskich pracowników. Wyniki walidacji i wyniki badania stanowią wskazanie do podjęcia prac nad skonstruowaniem trafniejszego kulturowo narzędzia do pomiaru kontrproduktywności w organizacjach polskich, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rozróżnienie pomiędzy typami CWB, w zależności od tego, kto lub co jest odbiorcą/celem zachowania. Należy także uwzględnić, jaki jest skład próby badawczej (zróżnicowanie wewnętrzne: zawód, branża).

3. Pomimo długotrwałych zabiegów walidacyjnych ani w Polsce, ani w Norwegii nie potwierdziła się oryginalna czteroczynnikowa struktura operacyjnego konstruktów zachowań uczestnictwa organizacyjnego oparta na typologii Moona i współpracowników [*circumplex model of OCB*; 2005]. W badanej grupie wykorzystano kwestionariusz w zrewidowanej formie czteroczynnikowej ustalonej w procesie walidacji narzędzia. Uwzględniono rozdział na: promocyjne zachowania uczestnictwa, ugodowe zachowania uczestnictwa, pomocowe zachowania uczestnictwa skierowane na osobę oraz zachowania uczestnictwa skierowane na własną grupę pracowniczą. Sugeruje to konieczność podjęcia dalszych prac w celu opracowania typologii zachowań uczestnictwa organizacyjnego najczęściej podejmowanych w warunkach polskich oraz kontynuowania prac nad skonstruowaniem trafnego kulturowo narzędzia do ich pomiaru. Ponownie potwierdza się konieczność rozróżnienia pomiędzy OCB, w zależności od tego, kto/co jest beneficjentem zachowania.

4. Znaleziono liczne dane w modelu korelacyjnym (korelacje, modele regresji wielokrotnej, analiza ścieżek) potwierdzające związek poczucia niesprawiedliwości ze wzrostem liczby zachowań kontrproduktywnych w organizacji.

5. Znaleziono dane w schemacie quasi-eksperymentalnym potwierdzające wpływ złamania kontraktu psychologicznego na zachowania kontraktowe (pozytywne, negatywne) oraz na wzrost gotowości do odejścia z organizacji. Pracownicy zagrożeni złamaniem kontraktu podejmują mniej zachowań uczestnictwa, częściej podejmują zachowania kontrproduktywne i częściej gotowi są odejść z pracy.

6. Potwierdzono wpływ kultury narodowej (porównania Polska – Norwegia) i rodzaju otoczenia instytucjonalnego (sfera budżetowa – własność prywatna) na poziom poczucia sprawiedliwości oraz wpływ otoczenia instytucjonalnego na wybrane reakcje kontraktowe (intencja do odejścia).

7. Wskazano powody, dla których poczucie sprawiedliwości organizacyjnej może być wykorzystywane w procesie badawczym – jako bardzo precyzyjny, wielowymiarowy wskaźnik stanu realizacji kontraktu psychologicznego z pracodawcą.

8. Zaoferowano wstępne wyjaśnienie udziału zmiennej „zaufania do pracodawcy” (kalkulatywnego i relacyjnego) w ocenach stanu realizacji kontraktu psychologicznego z pracodawcą oraz zaoferowano sugestie, co do wykorzystania zmiennych opisujących zaufanie w ramach różnych schematów badawczych, odpowiednio jako zmienną zastępującą (heurystyka sprawiedliwości) lub doprecyzowującą wskaźnik stanu realizacji kontraktu (wskaźnik sprawiedliwości antycypacyjnej).

9. Odnaleziono dane wskazujące na potrzebę większego zainteresowania koncepcją reakcji deontycznej [Folger, 2001] w wyjaśnianiu sprawiedliwotwo motywowanych zachowań w organizacjach, szczególnie takich, których odbiorcą jest pracodawca.

10. Odnaleziono dane wskazujące potrzebę wyraźnego rozróżnienia pomiędzy mechanizmami powstawania w organizacjach zachowań kontrproduktywnych, jak i zachowań uczestnictwa organizacyjnego, w zależności od tego kto/co jest celem ataku (CWB) lub kto jest beneficjentem zachowania pozytywnego (OCB).

Załącznik A

Weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza	Weryfikacja	
1	2	
H ₁ : Poziom poczucia sprawiedliwości organizacyjnej różnicuje gotowość pracownika do zachowań organizacyjnych, w ten sposób, że:		+
H _{1a} : Pracownicy oceniający relacje zatrudnienia, jako niesprawiedliwe popełniają więcej zachowań kontrproduktywnych	Testy różnic międzygrupowych	+
Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej przejawiać się będzie nie tyle w przejawianiu większej ilości zachowań kontrproduktywnych skierowanych na osoby, co na system organizacyjny, czyli pracodawcę	Test Manna-Whitney'a	+
Pośród najczęstszych zachowań kontrproduktywnych będą dominować zachowania „nie wprost”, bierno-agresywne i związane z wycofaniem	Test Manna-Whitney'a	+
H _{1b} : Pracownicy oceniający relacje zatrudnienia, jako sprawiedliwe przejawiają więcej zachowań uczestnictwa organizacyjnego	Testy różnic międzygrupowych	+
H _{1c} : Pracownicy oceniający relacje zatrudnienia, jako niesprawiedliwe deklarują większą gotowość do pozostawienia organizacji	Testy różnic międzygrupowych	+
H ₂ : Poziom poczucia sprawiedliwości będzie istotnie różnił grupy pracowników polskich i norweskich (wpływ otoczenia instytucjonalnego)	Testy różnic międzygrupowych	+
H ₃ : Poziom zaufania do pracodawcy będzie istotnie różnił grupy pracowników polskich i norweskich	Testy różnic międzygrupowych	-
H ₄ : Zaufanie będzie silnie korelować z poczuciem sprawiedliwości	Korelacje	+
H _{4a} : Pomimo znaczącej interkorelacji poczucie sprawiedliwości organizacyjnej będzie silniejszym, niż zaufanie predyktorem zachowań kontrproduktywnych, ponieważ aktualna ocena sprawiedliwości wydaje się lepiej wyjaśniać bezpośrednie efekty behawioralne, niż efekty w postaci postaw wobec pracodawcy	Równanie regresji	+
H _{4b} : Pomimo silnej interkorelacji zaufanie organizacyjne będzie silniejszym, niż poczucie sprawiedliwości predyktorem gotowości do opuszczenia firmy, ponieważ zaufanie wydaje się lepiej opisywać postawy wobec pracodawcy	Równanie regresji	+
H ₅ : Wystąpi istotna korelacja ujemna między zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego, a zachowaniami kontrproduktywnymi pracownika	Korelacje	+
H ₆ : Kontrola społeczna w grupie pracowniczej będzie miała negatywny związek z poczuciem sprawiedliwości	Korelacje Regresja	-

1	2	
H ₇ : Formalna kontrola ze strony organizacji postrzegana, jako zbyt ingerująca i ograniczająca będzie miała negatywny związek z poczuciem sprawiedliwości pracowników	Korelacje Regresja Analiza ścieżek	+
H ₈ : Autorytet przełożonego będzie pozytywnie korelował z poczuciem sprawiedliwości	Korelacje Regresja Analiza ścieżek	+
H ₉ : Poziom anomii moralnej w pracy ujemnie koreluje z poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej	Korelacje Regresja Analiza ścieżek	+
H _{9a} : Poziom anomii moralnej w życiu prywatnym będzie się istotnie różnił z poziomem anomii moralnej w pracy.	Test różnic w grupach zależnych	+
H ₁₀ : Samokontrola poznawcza będzie miała związek z zachowaniami organizacyjnymi, w taki sposób, że:		+
H _{10a} : Samokontrola będzie miała pozytywny związek z zachowaniami uczestnictwa	Korelacje Regresja	+
H _{10b} : Brak samokontroli będzie miał pozytywny związek z zachowaniami kontrproduktywnymi	Korelacje Regresja	+
H ₁₁ : Wewnętrzne umiejscowienie kontroli będzie miało pozytywny związek z zachowaniami uczestnictwa organizacyjnego	Korelacje Regresja	+

Załącznik B

Częstość występowania zachowań kontrproduktywnych (n = 263)

Typ zachowania kontrproduktywnego wg częstości (W kolumnie po lewej stronie szarym kolorem zazna- czono zachowania, których ilość <u>nie wzrasta</u> istotnie przy poczuciu niesprawiedliwości)	Nigdy	Raz lub dwa	Rzadko	Często	Bardzo często
1	2	3	4	5	6
Plotkowanie o kimś z pracy	27,1	34,6	23,7	11,3	3,4
Narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą	27,8	44,4	20,3	4,9	2,6
Oddawanie się rozmyślaniom zamiast pracować	30,8	34,2	24,4	7,9	2,6
Nudzenie się w pracy	34,6	33,8	20,7	9	1,9
Oczernianie firmy (lub jej produktów/usług) w towarzystwie innych osób	42,1	28,6	16,9	6,8	5,6
Spóźnienia do pracy	44,4	30,8	18,4	5,3	1,1
Wcześniejsze wychodzenie z pracy	47,7	30,8	15	5,3	1,1
Znaczne przedłużanie przerw	50,8	28,6	13,2	5,3	2,3
Nieuprzejmość wobec pracowni- ków/klientów/petentów	54,1	32,7	10,5	2,3	0,4
Zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować	54,5	27,1	13,5	3	1,9
Pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi	54,9	31,2	10,2	2,6	1,1
Ukrywanie swoich błędów w pracy	54,9	30,1	11,7	2,6	0,8
Ignorowanie i wykluczanie kogoś w pracy	55,3	33,1	7,5	2,6	1,5
Odmówienie wykonania jakiegoś polecenia lub zleconego zadania	56,4	29,7	11,3	2,3	0,4
Nie odpowiadanie na wiadomości, gdy powinno się odpowiedzieć	57,9	29,3	9,8	2,3	0,8
Wywoływanie kłótni lub sprzeczki z kimś w pracy	64,7	25,9	6,8	2,3	0,4
Obrażanie innych mówiąc o jakości ich pracy	68,4	23,3	6,4	1,1	0,8
Zabieranie materiałów/surowców lub narzędzi	70,7	21,4	6	0,8	1,1
Odmawianie pomocy lub współpracy	70,7	24,4	4,5	0,4	
Wykonywanie pracy wolniej, niż można	72,9	17,7	6,4	3	
Przywłaszczanie sobie przedmiotów będących własnością firmy	73,3	19,2	5,6	1,1	0,8
Nie przekazywanie potrzebnych informacji	73,7	22,9	3	0,4	
Nie przyjście do pracy mówiąc, że się choruje, choć to nieprawda	75,2	17,7	4,9	2,3	
Wyśmiewanie się z czyjegoś życia osobistego	75,9	15,4	6,4	0,8	1,5

1	2	3	4	5	6
Postępować niezgodnie z instrukcjami lub poleceniami	76,3	15,4	6,4	1,5	0,4
Nie zgłoszenie problemu licząc, że sytuacja jeszcze bardziej się pogorszy	81,6	12,4	4,1	1,5	0,4
Obrażanie lub naśmiewanie się z kogoś z pracy	82	14,7	2,6	0,4	0,4
Wykazywanie w zestawieniach większej liczby godzin, niż przepracowane w rzeczywistości	82,3	11,7	3,8	1,1	1,1
Marnowanie materiałów/surowców należących do firmy	84,2	10,5	4,1	1,1	
Znieważanie kogoś w pracy	85	12	1,9	0,8	0,4
Zrzucanie na kogoś winy za własny błąd	85,7	10,9	2,6	0,4	0,4
Celowe spóźnienie na umówione spotkanie/zebranie	86,5	8,6	4,1	0,8	
Psucie reputacji lub przedstawianie kogoś w złym świetle	88,7	9	1,5	0,4	0,4
Celowe przeszkadzanie w wykonaniu pracy	88,7	9,4	1,1	0,4	0,4
Mówienie rzeczy wulgarnych po to, by sprawić przykrość	91	7,1	1,1	0,4	0,4
Niewłaściwe wykonywanie pracy	92,1	4,9	1,9	0,8	0,4
Czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobiste rzeczy	92,9	6,8	0,4		
Śmiecenie lub brudzenie w miejscu pracy	93,6	4,5	0,4	1,1	0,4
Chowanie potrzebnych przedmiotów	93,6	4,1	1,9	0,4	
Robienie wrednych żartów, by zawstydzić lub poniżyć kogoś	94,7	4,1	1,1		
Uszkodzenia sprzętu lub wyposażenia	95,5	3	1,1	0,4	
Niszczenie cudzej własności	95,5	3,8	0,4	0,4	
Zabieranie pieniędzy należących do pracodawcy	96,2	2,3	1,1	0,4	
Groźenie komuś w pracy	96,2	3	0,4	0,4	
Bicie lub inna agresja fizyczna	96,2	3,4	0,4		
Przywłaszczenie własności innego pracownika	96,6	1,9	0,8	0,8	

Bibliografia

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ackroyd, S., Thompson, P. (1999). *Organizational misbehaviour*. Londyn: Sage.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*. Nowy Jork: Academic Press.
- Adams, A., Crawford, N. (1992). *Bullying at work*. Londyn: Virago Press.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages. Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8, 3-25.
- Ambrose, M.L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? W: J. Greenberg, J. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: LEA.
- Ambrose, M.L., Hess, R.L., Shankar, G. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Ambrose, M.L., Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Anderson, L.M., Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aquino, K., Tripp, T.M., Bies, R.J. (2001). How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Bachrach, D.G., Bendoly, E., Podsakoff, P.M. (2001). Attributions of the "causes" of group performance as an alternative explanation of the relationship between Organizational Citizenship Behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1285-1293.

- Bamfield, J. (2006). European Retail Theft Barometer: Monitoring the costs of shrinkage and crime for Europe's retailers, Nottingham: Centre for Retail Research. Materiały odtworzone 14.05.2009 ze strony http://www.retailresearch.org/downloads/PDF/key-results_eurotheftbarometer2006.pdf
- Barclay, L.J., Skarlicki, D.P., Pugh, S.D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643.
- Barker, R.A. (2006). *On organizational citizenship*. Oxford: University Press of America.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38, 408-437.
- Barnard, C.I. (1997). *Funkcje kierownicze*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Baron, R.A., Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161–173.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1985). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bennett, R.J., Aquino, K., Reed, A., Thau, S. (2005). The normative nature of employee deviance and the impact of moral identity. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bernerth, J.B., Walker, H.J. (2009). Propensity to trust and the impact on social exchange. An empirical investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 217-226.
- Bernstein, A.J., Rozen, S.C. (2003). *Trudni współpracownicy*. Gdańsk: GWP.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. W: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Bies, R.J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? W: J. Greenberg, J. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: LEA.
- Bies, R.J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. W: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Bies, R.J., Tripp, T.M. (2005). The study of revenge in the workplace: conceptual, ideological and empirical issues. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Bies, R.J., Tripp, T.M., Kramer, R.M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. W: R.A. Giacalone, J. Greenberg, *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Bies, R.J., Tripp, T.M. (1996). Beyond distrust: "getting even" and the need for revenge. W: R.M. Kramer i T. Tyler, *Trust in organizations*. Newbury Park: Sage.
- Bies, R.J., Tripp, T.M. (2001). A passion for justice: a rationality and morality of revenge. W: R. Cropanzano, *Justice in the workplace: from theory to practice*. Mahwah: Erlbaum.
- Björkqvist, K., Österman, K., Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Björkqvist, K. (2001). Social defeat as a stressor in humans. *Physiology and Behavior*, 73, 435-442.

- Blader, S.L., Tyler, T.R. (2005). How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? W: J. Greenberg, J. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mewhewh: LEA.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Nowy Jork: Wiley.
- Blau, P. (2006). Wymiana społeczna. W: A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Scholar.
- Bonache, J. (2004). Towards a re-examination of work arrangements: An analysis from Rawls' Theory of Justice. *Human Resource Management Review*, 4, 395-408.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-59.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the managing for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bowen, D.E., Siehl, C. (1997). The future of HRM: March and Simon revisited. *Human Resource Management*, 36(1), 57-63.
- Bowler, M., Brass, D.J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 70-82.
- Branham, L. (2005). The seven hidden reasons employees leave. Nowy Jork: Amacom.
- Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brighouse, H. (2007). *Sprawiedliwość*. Warszawa: Sic.
- Brockner, J., Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of trust. W: R.Kramer, T.Tyler, *Trust in organizations: Fronters of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books.
- Brzeziński, J. (2007). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Burroughs, S.M., James, L.R. (2005). Advancing the assessment of dispositional aggressiveness through conditional reasoning. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Byrne, Z.S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175-200.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Nowy Jork: Berrett-Koehler.
- Chen, P.Y., Spector, P.E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Clarke, D. (2005). *Zachowania prospołeczne i antyspołeczne*. Gdańsk: GWP.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models. *Social Justice Research* 18, 391-409.
- Capability Maturity Model. Opis modelu rozwoju organizacji ze strony internetowej Software Engineering Institute na Uniwersytecie Carnegie Mellon odtworzony 15.02.2008 ze strony: www.sei.cmu.edu/cmmi/models.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

- Coleman, J.S. (1993). The rational reconstruction of society. *American Sociological Review*, 58, 1-15.
- Colquitt, J.A., Jackson, C.L. (2006). Justice in teams: the context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 868-899.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. W: J. Greenberg, *Organizational behavior: The state of the science*. Mahwah: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., Shaw, J.C. (2005). Organizational justice: where do we stand? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Shaw, J.C. (2005). How should organizational justice be measured? W: J. Greenberg, J. A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Le Pine, J.A. (2008). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. Nowy York: McGraw Hill.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J., Nowakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Conway, N., Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: University Press.
- Cook, M.J. (2001). The attributes of effective leaders. *Nursing Management*, 8, 77-81.
- Cooper, W.H., Richardson, A.J. (1986). Unfair comparisons. *Journal of Applied Psychology*, 71, 179-184.
- Cortina, L.M., Langhout, R.D., Magley, V.J., Williams, J.L. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 64-80.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K., Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Coyte-Shapiro, J., Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Crino, M.D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311-330.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management*, listopad, 34-48.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. W: R.M. Steers, L.W. Porter. *Motivation and Work Behavior*. Nowy York: McGraw Hill.
- Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D.E., Prehar, C.A. (2004). Accountability for corporate injustice. *Human Resource Management Review*, 14, 107-133.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

- Cropanzano, R., Prehar, C.A., Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27, 324-351.
- Czapiński, J., Panek, T. (2007). *Diagnoza Społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Daly, J.P., Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 623-638.
- Davis, M. (1992). *To make the punishment fit the crime*. Boulder: Westview Press.
- Del Campo, R.G., Blanceró, D.M. (2008). Perceptions of psychological contract fairness of Hispanic professionals. *Cross Cultural Management*, 15, 300-315.
- Derbis, R., Wirga, T. (2009). Rodzaj wzbudzonych emocji a zaufanie do ludzi i wiara w świat sprawiedliwy. *Czasopismo Psychologiczne* 15(1), 7-22.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: a social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2005). *Sprawiedliwość i konflikt*. W: M. Deutsch, P.T. Coleman *Rozwiązywanie konfliktów*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- De Vos, A., Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38, 45-60.
- Di Battista, R.A. (1996). Forecasting sabotage events in the workplace. *Public Personnel Management*, 25, 41-52.
- Doliński, D. (1992). *Przypisywanie moralnej odpowiedzialności*. Warszawa: PAN.
- Dollard, J., Doob, L.W., Miller, M.E., Mowrer, O.H., Sears, R.R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven: Yale Univ. Press.
- Drake, J.D. (2001). *Downshifting: How to work less and enjoy life more*. Nowy Jork: Berrett-Koehler.
- Drozdowski, R. (2002). *Rynek pracy w Polsce*. Poznań: UAM.
- Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Drucker, P.F. (1999). *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza.
- Drucker, P.F. (2003). To nie pracownicy, to ludzie. *Harvard Business Review Polska*, 3.
- Drwal, R.Ł. (1995). *Poczucie kontroli jako wymiar osobowości – podstawy teoretyczne, techniki badawcze i wyniki badań*. W: R.Ł. Drwal, J. Brzozowski *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. (s. 205-213). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drwal, R.Ł., Wilczyńska, J. (1995). *Opracowanie Kwestionariusza Aprobaty Społecznej*. W: R.Ł. Drwal, J. Brzozowski. *Adaptacja kwestionariuszy osobowości. Wybrane zagadnienia i techniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

- Durniat, K. (2009). *Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych*. W: S. Banaszak i K. Doktor, *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Poznań: WSKiZ.
- Eagle, J., Newton, P.M. (1981). Scapegoating in small groups: An organizational approach. *Human Relations*, 34, 283–301.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4, 379–401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Einarsen, S., Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Elkins, D. (2007). Responding to Rawls: toward a consistent and supportable theory of distributive justice. *BYU Journal of Public Law*, 21.
- Eurobarometr 68 (2007) *Opinia publiczna w Unii Europejskiej*. Dokument Komisji Europejskiej odtworzony dn. 17.04.2009r. ze strony internetowej http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb68/eb68_pl_nat.pdf.
- Feldman, S.P. (2006). Moral memory: why and how moral companies manage tradition? *Journal of Business Ethics*, 72, 395–409.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londyn: Sage.
- Fishbein, H.D. (2002). *Preer prejudice and discrimination: Origins of prejudice*. Mahwah: LEA.
- Foa, U.G., Foa, E.B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: C. Thomas.
- Fodchuk, K.M. (2006). Work environments that negate CWB and foster organizational citizenship: research-based recommendations for managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 27–46.
- Folger, R. (1986a). A referent cognitions theory of relative deprivation. W: J.M. Olson, C.P. Herman, M.P. Zanna, *Social comparison and relative deprivation: The Ontario symposium*, 4, 33–55. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R. (1986b). Rethinking equity theory: a referent cognitions model. W: H.W. Bierhoff, R.L. Cohen, J. Greenberg, *Justice in social relations*. Nowy Jork: Plenum Press.
- Folger, R., Bies, R.J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79–89.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.

- Folger, R., Kass, E.E. (2000). Social comparison and fairness: a counterfactual simulations perspective. W: J. Suls, L. Wheeler, *Handbook of social comparison: Theory and research*. Nowy Jork: Plenum Press.
- Folger, R., Konovsky M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., Greenberg, J. (1985). Procedural justice: an interpretive analysis of personnel systems. W: K. Rowland, K. Ferris *Research in human resources management*. Greenwich: JAI Press.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. W: S.W. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki, *Research in social issues in management*. Greenwich: Information Age.
- Folger, R., Baron, R.A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. W: G.R. Vanden Bos, E.Q. Bulato, *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. Washington: APA.
- Folger, R., Skarlicki, D.P. (2005). Beyond counterproductive work behavior: Moral emotions and deontic retaliation versus reconciliation. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Folger, R., Skarlicki, D.P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression. W: R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly i J.M. Collins, *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*. Stanford: JAI Press.
- Folger, R., Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. W: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Folger, R., Cropanzano, R., Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Folger, R., Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546.
- Folger, R., Rosenfield, D., Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 268-273.
- Fox, S. (2005). Positive CWB. The good, the bad (and this may get ugly): Do good citizens perform counterproductive work behavior? Referat wygłoszony na konferencji *Academy of Management*, Honolulu, sierpień, 2005.
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K., Kessler, S.R. (2009). The deviant citizen: Clarifying the measurement of organizational citizenship behavior and its relation to counterproductive work behavior. Artykuł odtworzony dnia 2.07.2009 ze strony <http://www.sba.luc.edu/research/wpapers/061118b.pdf>.
- Fox, S., Spector, P.E., Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291-309.
- Fox, S., Spector, P.E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors nad targets*. Waszyngton: APA.
- Fox, S., Spector, P.E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- French, W. (1964). *The personnel management process: Human resources administration*. Boston: Houghton Mifflin.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

- Furnham, A., Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. Nowy Jork: Palgrave Macmillan.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling good, doing good: a conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gestmann, M. (2001). *Sabotaż w miejscu pracy*. Kraków: WPSB.
- Gialcone, R.A., Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Gibbs, J.C. (2006). Should Kohlberg's cognitive developmental approach to morality be replaced with a more pragmatic approach? Comment on Krebs and Denton (2005). *Psychological Review*, 113, 666–671.
- Gibbs, J.C. (1977). Kohlberg's stages of moral judgment: A constructive critique. *Harvard Educational Review*, 47, 43–61.
- Gillespie, J.Z., Greenberg, J. (2005). Are the goals of organizational justice self-interested? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Gliszczyńska, X. (1990). *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*. Warszawa: PTP.
- Gouldner, A.W. (1960). A norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J.W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. W: L.L. Cummings, B.M. Staw, *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Graham, J.W. (1991). An assai on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Grasmic, H.G., Tittle, C.R., Bursik, R.J., Arneklev, B.J. (1993). Testing the core empirical implications of Gottfredson and Hirschi's general theory of crime. *Journal Res. Crime Delinquency*, 30, 5-29.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. W: R. Cropanzano, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1997). Managing the social determinants of employee theft. W: R.A. Gialcone, J. Greenberg, *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose cannons of organizational justice. W: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Greenberg, J., Ashton-James, C.E., Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 21-41.
- Greenberg, J., Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: LEA.
- Greenberg, J., Scott, K. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? *Research in Organizational Behavior*, 18, 111-156.

- Greenberg, J., McCarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41, 580-586.
- Greenberg, J., Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations. W: P.B. Paulus, *Basic group processes*. Nowy Jork: Springer.
- Greenberg, J., Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey: PrenticeHall.
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76.
- Greiner, L.E. (1972). Red flags in organizational development. *Business Horizons*, czerwiec.
- Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A., Collins, J.M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations*. Stamford: JAI Press.
- Guest, D.E. (2004a). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-556.
- Guest, D.E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 2-19.
- Guest, D.E., Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Hampden-Turner, C. (1970). *Radical man: the process of psycho-social development*. Cambridge: Schenkman Publishing.
- Hampton, J. (1988). The retributive idea. W: J. Murphy, J. Hampton, *Forgiveness and mercy*. Cambridge University Press.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship: a psychological perspective*. Philadelphia: Routledge.
- Herriot, P., Hirsh, W., Reilly, P. (1998). *Trust and transition*. Chichester: John Wiley.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1995). *New deals. The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Engelwood: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman. (1959). *The motivation to work*. Nowy Jork: Wiley.
- Hidaya, V.A., Swanson, J.W., Swartz, M.C., Borum, R., Wagner, H.R. (2001). Victimization: A link between mental illness and violence? *International Journal of Law and Psychiatry*, 24, 559-572.
- Hiltrop, J-M. (1995). The changing psychological contract. The Human Resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hirigoyen, M.F. (2003). *Molestowanie w pracy*. Poznań: W drodze.
- Hirschi, T., Gottfredson, M.R. (1994). *The generality of deviance*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.

- Hoffman, M.L. (1984). Empathy, its limitations and its role in a comprehensive moral theory. W: W.M. Kurtines, J.L. Gewirtz, *Morality, moral behaviour and moral development*. USA: Wiley and Sons.
- Hogan, J., Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.
- Hollinger, R.C. (1986). Acts against the workplace. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Holtz, B.C., Harold, C.M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185-1199.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Nowy Jork: Harcourt Brace.
- Hosmer, L.T., Kiewitz (2005). Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 1, 67-79.
- Human Development Report 2009. Overcoming barriers: human mobility and development. Raport UNDP o rozwoju społeczno-gospodarczym 182 krajów na świecie odtworzony 6.11.2009 ze strony: http://hdr.undp.org/en/media/HDR2009_EN_Complete.pdf
- Inglehart, R. (b.d). *World values survey*. Wnioski z badań podłużnych nad wartościami wyznawanymi w różnych krajach świata. Odtworzone dn. 1 grudnia 2008 ze strony www.worldvaluessurvey.org.
- Jermier, J.M., (1998). Critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 235-256.
- Karriker, J.H., Williams, M.L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Nowy Jork: Wiley.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Keashly, L., Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Kellioway, E.K., Loughlin, C., Barling, J., Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 143-151.
- Kennedy, D.B., Homant, R.J., Homant, M.R. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology*, 3, 323-336.
- Kieżun, W. (2000). *Cztery jeźdźcy apokalipsy polskiej biurokracji*. Kultura 3/630.
- Kile, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Kile, S.M. (1991). *Helsefarlig lederskap*. W: I.S. Lundberg, *Personalledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. USA: Harper i Row.
- Kopijer, P. (2009). *Odczarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia*. *Personel i Zarządzanie*, 6 (231), 46-48.

- Kramer, R.M. (2006). *Organizational trust. A reader*. Oxford Univ. Press.
- Krebs, D. L., Denton, K. (2005). Toward a more pragmatic approach to morality: A critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological Review*, 112, 629-649.
- Kulpa, M.K., Johnson K.A. (2003). *Interpreting the CMMI: a process improvement approach*. Miami: Auerbach.
- Laszczak, M. (1999). *Patologie organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Lerner, M.J. (1977). The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45, 1-52.
- Lerner, M.J. (1980). *The belief in a just world*. Nowy Jork: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. W: G. Mikula, *Justice and social interaction*. Nowy Jork: Springer.
- Lewicki, R.J., Wiethoff, C., Tomlinson, E.C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of PTSD. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-276.
- Leymann, H. (2006). The mobbing encyclopedia. Artykuł odtworzony dnia 20.03.2006 ze strony internetowej <http://www.leymann.se>.
- Lis, F.J. (1982). *Praca. Chęć czy przymus?* Warszawa: IWZZ.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. W: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Lind, E.A., Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. W: B.M. Staw, R.M. Kramer, *Research in organizational behavior*. Boston: Elsevier.
- Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Nowy Jork: Plenum Press.
- Macko, M. (2009). *Sprawiedliwościowe determinanty odwetowych zachowań pracowników*. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Poznań: WSKiZ.
- Macko, M. (2007). *Koszty psychologiczne zachowań antyspołecznych w środowisku pracy*. W: M. Strykowska, *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.
- Marcus, B., Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 18-35.

- Markóczy, L., Vora, D., Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 321-347.
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations* 23, 454-467.
- Martinko, M.J. (2000). Basic motivation. W: F. Luthans, *Organizational behavior*. Nowy Jork: McGraw Hill.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J., Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Mayer, R.C. (2007). Employee loss of trust in management: Surviving in a New Era. W: J. Langan-Fox, C. Cooper, R. Klimoski, *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- McLean Parks, J., Kidder, D.L. (1994). Till death do us part. Changing work relationships in the '90. W: C.L. Cooper i D.M. Rousseau, *Trends in organizational behavior*. Chichester: Wiley and Sons.
- McLean Parks, J., Kidder, D.L., Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Miceli, M.P., Near, J.P., Dworkin, T.M. (2008). *Whistleblowing in organizations*. CRC Press.
- Miedzik, M. (2008). Mobbing – charakterystyka zjawiska w Polsce. *Polityka Społeczna*, 3, 31-34.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-57.
- Moon, H., Van Dyne, L., Wrobel, K. (2005). The circumplex model and the future of OCB research. W: D.L. Turnipseed, *Handbook of organizational citizenship behavior: a review of good soldier activity in organizations*. Nowy Jork: Nova Science Publishers.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morris, M.H., Allen, J., Schindehutte, M., Avila, R. (2006). Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues*, 4, 468-493.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Muchinsky, P.M. (1989). *Psychology applied to work*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Muszyński, H. (1987). *Rozwój moralny*. Warszawa: WSiP.
- Myers, D.W. (1996). The mythical world of workplace violence. *Business Horizons*, 7, 31-36.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.I., Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Nelson, D.L., Cooper, C.L. (2007). *Positive organizational behavior. Accentuating the positive at work*. Londyn: Sage.
- Neuman, J.H. (2000). *Injustice, stress and bullying can be expensive*. Treść referatu zaprezentowanego 28 stycznia 2000r. na konferencji Workplace Bullying w Oakland.

- Neuman, J.H., Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression. *Journal of Management*, 24.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace. A social-psychological perspective. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors nad targets*. Waszyngton: APA.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239–150.
- Nielsen, M.B. (2009). *Methodological issues in research on workplace bullying. Operationalizations, measurements and samples*. Bergen: UiB.
- Nowak, M. (2009). *Instytucjonalizmy w socjologii i ekonomii. Problem i jego konceptualizacja*. Poznań: WNS UAM.
- Nowakowski, J.M., Conlon, D.E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management* 16, 4-29.
- Nozick, R. (1999). *Anarchia, państwo, utopia*. Warszawa: Altheia.
- Obłój, K., Obłój, T., Bruton, G., Ming, L.C. (2008). *Strategie i praktyki zarządzania zarządzania firm high-tech w różnych otoczeniach instytucjonalnych*. Przegląd Organizacji, 3.
- O’Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., Glew, D.J. (1996). *Organization-motivated aggression: a research framework*. *Academy of Management Review*, 21, 225–253.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Waszyngton: Wiley.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lennington: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). *The motivational basis of OCB*. W: B.M. Staw, L.L. Cummings. *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: it’s construct clean-up time. *Human Performance*, 10.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Oyster, C.K. (2002). *Grupy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Pałubicka, A (2002). *Powrót do etyki pasterskiej – koniec kultury podmiotowości*. W: K. Łastowski, P. Zeidler. *Tropami filozofii. Wykłady z filozofii dla młodzieży, tom 2*. Poznań: Humaniora.
- Państwowa Inspekcja Pracy (2008). *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2008 roku*. Sprawozdanie odtworzone dnia 15.11.2009 ze strony internetowej: http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/08/spraw_08.htm.
- Parks, L., Mount, M.K. (2005). The dark side of self-monitoring: engaging in counterproductive behaviors at work. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, 11-16.
- Parkins, I.S., Fishbein, H.D., Ritchey, P.N. (2006). The influence of personality on workplace bullying. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10), 2554-2577.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M., Porath, C.L. (2005). Workplace incivility. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors nad targets*. Waszyngton: APA.

- Penney, L.M., Spector, P.E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.
- Penney, L.M., Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Nowy Jork: Warner Books.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advancement of organizational science: paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18, 599-620.
- Pinkovitz, W.H., Moskal, J., Green, G. (1996). How much does your employee turnover cost? Artykuł odtworzony dn. 1.10.2008r. ze strony: <http://www.uwex.edu/ces/cced/economies/turn.cfm>.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., Blume, B.D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Pospiszyl, I. (2008). *Patologie społeczne*. Warszawa: PWN.
- Price, J.L., Mueller C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield: Pitman.
- Rachels, J. (2007). *The elements of moral philosophy*. McGraw-Hill.
- Ratajczak, Z. (1979). *Psychologia organizacji*. Katowice: UŚ.
- Ratajczak, Z., Bańka, A., Turska, E. (2006). *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Rawls, J. (1994). *Teoria sprawiedliwości*. Warszawa: PWN.
- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness*. Cambridge: Harvard University Press
- Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 173-256.
- Rayner, C., Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 181-189.
- Rayner, C., Hoel, H., Cooper, C.L. (2002). *Bullying at work: What do we know, who is to blame and what can we do?* Londyn: Taylor&Francis.
- Rayner, C., Keashly, L. (2005). Bullying at work: A perspective from Britain and North America. W: S. Fox, P.E. Spector (red.) *Counterproductive work behavior: Investigations of actors nad targets*. Waszyngton: APA.
- Rehg, M.T., Miceli, M.P., Near, J.P., Van Scotter, J.R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Rest, J.R., Narvaez, D., Thoma, S.J., Bebeau, M.J. (2000). A Neo-Kohlbergian approach to morality research. *Journal of Moral Education*, 29(4).
- Rest, J.R., Narvaez, D. (1994). *Moral development in the professions: psychology and applied ethics*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Rest, J.R., Narvaez, D., Thoma, S.J., Bebeau, M.J. (1999) *Postconventional moral thinking: a neo-Kohlbergian approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

- Restuborg, S.L.D., Hornsey, M.J., Bordia, P., Esposito, S.R. (2008). *Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: insight from the Group Value Model*. *Journal of Management Studies*, 45, 1377-1400.
- Retowski, S., Bogdanowicz, A., Dolata, J., Kaźmierczak, M. (2003). *Przywiązanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji*. W: A. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI.
- Richman, J.A., Rospenda, K.M., Flaherty, J.A., Freels, S. (2001). Workplace harassment, active coping, and alcohol-related outcomes. *Journal of Substance Abuse*, 13, 347-366.
- Robinson, S.L. (2006). Trust and breach of psychological contract. W: R.Kramer, T.Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S.L., Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robson, C. (2002). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rodell, J.B., Colquitt, J.A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, (94) 4, 989-1002.
- Roehlig, M.V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of psychological contract construct: meaningful differences or "much to do about nothing"? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261-290.
- Romelaer, P. (2002). *Organization: a diagnosis method*. Université Paris IX Dauphine: Working Paper no 78.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2.
- Rousseau, D.M., Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. W: L.L. Cummings i B.M. Staw, *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

- Rousseau, D.M., Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Rudolf, S. (2009). *Nowa ekonomika instytucjonalna. Teoria i zastosowania*. Kielce: WSEiP.
- Rupp, D.E., Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Rupp, D.E., Granapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.
- Sandman, P. (1988). Risk communication: Facing public outrage. *Management Communication Quarterly*, 2, 235-238.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13.
- Saunders, P., Huynh, A., Goodman-Delahunty, J. (2007) Defining workplace bullying behaviour: Professional and lay definitions of workplace bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- Schalk, R., Roe, R.E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167-182.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: An integration of results from research on mobbing, bullying, and peer rejection. *European Psychologist* 1(4), 293-317.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. Nowy Jork: Random House.
- Settoon, R.P., Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 87, 255-267.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397-428.
- Sęk, H. (2001). *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*. Warszawa: Scholar.
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. Londyn: Thompson.
- Shapiro, D.L., Brett, J.M. (2005). What is the role of control in organizational justice? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: Erlbaum.
- Shapiro, D.L., Kirkman, B.L. (2001). Anticipatory injustice: the consequences of expecting injustice in the workplace. W: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.
- Shore, L.M., Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. Nowy Jork: Free Press.

- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of justice. *Journal of Applied Psychology, 82*.
- Skarżyńska, K. (1981). *Spostrzeganie ludzi*. Warszawa: PWN.
- Skarżyńska, K. (1985). *Psychospołeczne aspekty decyzji alokacyjnych*. Wrocław: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Skarżyńska, K. (2004). *Wiara w siebie i zaufanie do innych jako kapitał*. Artykuł z portalu: Gazeta.pl. <http://www.gazeta.pl/> odtworzony dnia 16.01.2004.
- Skogstad, A., Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Notelaers, G. (2009). *Unnasluntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen*. Niepublikowane materiały Bergen Bullying Research Group działającej w Uniwersytecie w Bergen, Norwegia.
- Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*, 221-232.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees locus of control. *Psychological Bulletin, 91*, 482-497.
- Spector, P.E. (1978). Organizational frustration: a model and review of the literature. *Personnel Psychology, 31*, 815-829.
- Spector, P.E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology, 60*, 635-637.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2005). Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C). Materiały odtworzone dnia 20.05.2008 ze strony internetowej <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/cwb-cover.html>
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446-460.
- Spector, P.E., Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Stecher, M.D., Rosse, J.G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues, 2*, 229-246.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Warszawa: OE.
- Storms, P.L., Spector, P.E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions: The moderating effect of perceived control. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 227-234.
- Strykowska, M. (2002). *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia*. Poznań: Humaniora.
- Strykowska, M. (2007). *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: UAM.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 821-838.
- Suazo, M.M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 24*, 136-160.

- Sugiwaka, H., Okouchi, H. (2004). Reformative self-control and discounting of reward value by delay of effort. *Japanese Psychological Research*, 43.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1993). Worker's evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tatman, A.W., Swogger, M.T., Love, K., Cook, M.D. (2009). Psychometric properties of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale with adult male sexual offenders. *Sexual Abuse: A Journal of Research and Treatment*, 21(1), 21-34.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R., Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Thibaut, J.W, Walker, L. (1975). *Procedural justice. A psychological perspective*. Hillsdale: LEA.
- Tittle, C.R., Botchkova, E.V. (2005). The generality and hegemony of self-control theory. *Social Science Research* 34, 703-731.
- Tittle, C.R., Ward, D.A, Grasmick, H.G. (2003). Self-control and crime/deviance: cognitive vs. behavioral measures. *Journal of Quantitative Criminology*, 4, 333-365.
- Tittle, C.R., Ward, D.A, Grasmick, H.G. (2004). Capacity for self-control and individuals' interest in exercising self-control. *Journal of Quantitative Criminology*, 2, 143-172.
- Tobin, T.J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggressive and Violent Behavior*, 6, 91-102.
- Toffler, A. (1997). *Trzecia fala*. Warszawa: PIW.
- Tomlinson, E.C., Greenberg, J. (2007). Understanding and deterring employee theft with organizational justice W: J. Langan-Fox, C. Cooper, R. Klimoski, *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*. Northampton: Edward Elgar.
- Tsahuridu, E.E. (2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics*, 69, 163-174.
- Turillo, C.J., Folger, R., Lavelle, J.J., Umphress, E.E., Gee, J.O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839-865.
- Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1999a). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T.R., Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. W: M.P. Zanna, *Advances in experimental social psychology*. San Diego: Academic Press.
- Uys, T. (2008). Rational loyalty and whistleblowing. The South African context. *Current Sociology*, 56(6), 904-921.
- Van den Bos, K. (2005). What is responsible for the fair process effect? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, *The handbook of organizational justice*. Mahwah: LEA.

- Van den Bos, K., Vemunt, R., Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and distributive justice: what is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van den Bos, K., Midema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: the influence of morality salience of reactions to procedural fairness. *Interpersonal Relations and Group Processes*, 79, 355-366.
- Van Dyne, L., LePine, J.A. (1998). Helping and voice as extra-role behaviors. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. W: L.L. Cummings, B.M. Staw, *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- VanSandt, C.V., Shepard, J.M., Zappe, S.M. (2006). An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 68, 409-432.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying—Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203-214.
- Vecchio, R.P. (1981). An individual-differences interpretation of the conflicting predictions generated by equity theory and expectancy theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 470-81.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36 (1), 77-93.
- Vosselman, E., Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in inter-firm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Nowy Jork: Wiley.
- Wachowiak, J. (2004). *Anty społeczne zachowania pracowników*. Czasopismo Psychologiczne, tom 10, nr 1.
- Wachowiak, J. (2004). *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji wymuszonego związania z pracą*. W: M. Strykowska, *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G.W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Warren, D.E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-635.
- Warszewska-Makuch, M. (2008). *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*. Bezpieczeństwo Pracy, 5.
- Weaver, G.R., Conlon, D.E. (2003). Explaining facades of choice: timing, justice effects, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2217-2243.
- Weiss, H.M., Suckow, K., Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. Nowy Jork: Simon&Schuster.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Wilkinson, C.V. (2001). Violence prevention at work A business perspective. *American Journal of Preventive Medicine*, 20, 155-160.
- Withey, M.J., Cooper, W.H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science quarterly*, 34, 521-539.
- Wolińska, A. (2009). *Gdy pracownik szkodzi. Odpowiedzialność pracodawcy za szkody wyrządzone przez pracownika*. *Personel i Zarządzanie*, 6 (231), 88-90.
- Wosińska, W. (1989). *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*. Katowice: UŚ.
- Zahra, S.A. (1989). Executive values and the ethics of company politics. *Journal of Business Ethics* 8, 15-21.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. W: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Waszyngton: APA.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-238.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. Londyn: Taylor i Francis.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Zimbardo, P.G. (1985). *Psychology and life*. Glenview: Scott, Foresman.
- Żuber, A. (2009). Moralnie naganne korzyści. Zjawisko anomii pracowniczej w firmie. *Personel i Zarządzanie*, 6 (231), 57-59.