

JERZY KRĘŻLEWSKI

## MIEJSCE PRACY A PRZEDSIĘBIORCZE I ROSZCZENIOWE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW

Celem rozważań jest z jednej strony określenie i pewne uporządkowanie popularnych społecznie pojęć— przedsiębiorczości i roszczeniowości w zachowaniach ludzi, z drugiej zaś przedstawienie dorobku nauk społecznych dotyczących roli miejsca pracy w kształtowaniu tego rodzaju zachowań jednostek.

### OKREŚLENIE POJĘĆ

Roszczeniowość proponuję rozumieć jako postawę zakładającą, że ośrodki realizacji celów danej jednostki leżą poza nią i od nich jednostka oczekuje realizacji tychże celów, przy czym za ośrodki realizacji celów jednostki należy uznać zarówno pojedyncze osoby, grupy społeczne, jak i różnego typu instytucje.

Pojęcie przedsiębiorczości natomiast wiąże się z pojęciami potrzeby osiągnięć oraz samosterowności. Psycholog niemiecki H. Heckhausen podaje następujące określenie: „Motywacja do osiągnięć może być zdefiniowana jako dążenie do zwiększenia lub utrzymania na poziomie maksymalnie wysokim własnych rezultatów i możliwości w tych wszystkich płaszczyznach działania, w stosunku do których znajduje zastosowanie kryterium standardu doskonałości, i w związku z tym własne rezultaty można przez porównanie ocenić jako sukces lub niepowodzenie”<sup>1</sup>. P. Boski (za którym przytaczam powyższą definicję) zwraca uwagę, iż motywacją możemy nazwać stan wzbudzonej, aktywizowanej potrzeby wyrażającej gotowość do określonego działania.

Tak rozumiana potrzeba osiągnięć nie wystarcza jednak do określenia pojęcia przedsiębiorczość. Może być ona przecież realizowana poprzez roszczenie, poprzez domaganie się jej realizacji od innych osób czy

<sup>1</sup> Cyt. za P. Boski, *Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego*, w: *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, pod red. J. Reykowskiego, Warszawa 1976, s. 32.

instytucji. Pojęcie przedsiębiorczości zakłada samodzielność w osiąganiu owych rezultatów i w tym sensie użyteczne wydaje się zastosowanie do jego wyjaśnienia terminu samostereowność. M. L. Kohn i C. Schooler<sup>2</sup> we wprowadzeniu do książki *Praca a osobowość* stwierdzają: „Samostereowność (jest to — przypis J. K.) działanie na podstawie własnego indywidualnie wypracowanego osądu sytuacji, zwracanie uwagi zarówno na wewnętrzną dynamikę zachowań, jak i ich obserwowalne konsekwencje, szerokie horyzonty myślowe, ufność wobec innych, a także wyznawanie standardów moralnych, według których nic nie zwalnia człowieka od odpowiedzialności za własne zachowania przed samym sobą”. Łącząc oba pojęcia, tj. potrzeby osiągnięć i samowystarczalności, przez przedsiębiorczość rozumieć będą: motywowaną potrzebą osiągnięć postawę, której przesłanką jest przekonanie o realności osiągnięć celów stawianych sobie przez jednostkę i dążenie do ich zrealizowania poprzez aktywność własną. Innymi słowy cechą wyróżniającą przedsiębiorczość od roszczeniowości jest nie tyle potrzeba osiągnięć, ile sposób jej realizacji odzwierciedlany zachowaniem typu „daj lub dajcie mi” albo zachowaniem typu „zrobię to sam”.

Istnieje wiele typów zachowań, które swoim zakresem zachodzą zarówno na przedsiębiorczość, jak i na roszczeniowość. W obszernej literaturze poświęconej postawom ludzkim znaleźć można dychotomię „produktywność-receptywność”. Jak zatem kształtuje się wzajemny stosunek obu par postaw do siebie?

J. Trzebiński pisząc o osobowościowych warunkach twórczości stwierdza: „zachowania są tym bardziej receptywne, im bardziej ukierunkowane są na zdobywanie gratyfikacji od zastanego otoczenia społecznego i fizycznego, tym bardziej produktywne, im bardziej gratyfikacja osiągnięta jest w drodze reorganizacji tego otoczenia”<sup>3</sup>.

Należy sądzić, że pojęcia „przedsiębiorczość-roszczeniowość” są nieco szerszymi od pojęć „produktywność-receptywność”. Te ostatnie koncentrują się na innym, węższym charakterze ludzkiej działalności, a mianowicie na twórczości jako najwyższej formie produktywności, lub jej braku i konsumpcyjnym stosunku do rzeczywistości w przypadku receptywności. Receptywność oznacza czerpanie i reprodukcję zastanego otoczenia w niezmienionej postaci. Cechą twórczości, jak stwierdza J. Trzebiński, jest „nowość wytworu, czynności oraz równocześnie odpowiedniość tego wytworu do wymogów danej sytuacji czy problemu”<sup>4</sup>.

Omówmy zatem wzajemne relacje między poszczególnymi elementami wyżej wymienionych dychotomii posługując się graficznym obrazem skrzyżowania się ich zakresów.

<sup>2</sup> M. L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986, s. 15.

<sup>3</sup> J. Trzebiński, *Osobowościowe warunki twórczości*, w: *Osobowość*, s. 107.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 109. s

	Przedsiębiorczość	Roszczeniowość
Produktywność	A	D
Receptywność	B	C

### A. Relacja przedsiębiorczość-produktywność

Jest to relacja szczególnie istotna dla efektywnościowo zorientowanych organizacji. Nastawione na zysk organizacje, działające zwłaszcza w warunkach dużej konkurencji, będą szczególnie zainteresowane takimi zachowaniami swoich członków, które będą jednocześnie samodzielne i twórcze. Pracownik niekontrolowany, potrafiący podjąć decyzje odpowiednie do zmieniającej się sytuacji, wykraczający poza rutynowe schematy działań, to ideał kreowany przez współczesną teorię organizacji i zarządzania.

### B. Relacja przedsiębiorczość-receptywność

Nie każda aktywność i samodzielna realizacja celów musi mieć charakter twórczy i innowacyjny. Jednostka powodowana różnymi motywami, np. lękiem przed innowacjami, może podejmować działania w celu realizacji własnych celów nie zmieniając zastanego otoczenia. Realizuje przyjęte cele, wykorzystując stare wypróbowane przez siebie Tinnych metody. W osiąganiu receptywnych, nietwórczych celów, zwłaszcza w sytuacji zagrożenia, może ona chwycić się nowych, twórczych sposobów prowadzących jednak do realizacji starego, receptywnego celu. W tym sensie możemy mówić o jednostce, że wykazuje się ona przedsiębiorczością receptywną.

### C. Relacja roszczeniowość-receptywność

Nie twórcze czerpanie z otoczenia w celu zaspokojenia własnych oczekiwań nie musi dokonywać się samodzielnie. Jednostka zadowolona poziomem realizacji swoich celów nie zamierza go zmieniać ani też podejmować samodzielnych wysiłków w celu jego utrzymania. Oczekuje świadczeń na jej rzecz od innych, przy czym nie domaga się zmian, nawet jeśli byłyby twórcze, lecz utrzymania *status quo*. Sytuację tego rodzaju odzwierciedla postawa osób, których dotychczasowa sprawność ulega zmianie, np. na skutek utraty pracy. Wyrażają one swoje oczekiwania wobec krewnych czy instytucji opiekuńczych za pomocą receptywno-rozszczeniowej formuły „nie chcę od was nic więcej nad to, co miałem dotychczas”.

### D. Relacja roszczeniowość-produktywność

Wydaje się, że jedynym typem relacji między roszczeniowością a produktywnością jest związek o charakterze negatywnym. Formułując na ten temat twierdzenie, należałoby jednak zachować pewną ostrożność w

kategoryczności sądów. Można przyjąć, że postawy roszczeniowe nie sprzyjają produktywności jako działalności twórczej. Nie znaczy jednak, że ją wykluczają. Bywa tak, że nieproduktywny kierownik, czy to w zakładzie przemysłowym, czy w placówce naukowej, domaga się od podwładnych pracy o twórczym charakterze, z której czerpie różnego typu nagrody: gratyfikacje finansowe, uznanie przełożonych, odznaczenia itp. Jego wkład pracy ogranicza się do żądań, ma charakter roszczeniowy, zaś końcowy efekt może mieć charakter twórczy. Choć zabrzmiałoby to nieco paradoksalnie, to jednak w świetle powyższych ustaleń możemy wprowadzić pojęcie roszczeniowości produktywnej, określając tym mianem zjawisko twórczej działalności jednostek spowodowanej roszczeniową postawą innych.

Przedstawione na rysunku relacje nie oddają nam jeszcze wszystkich możliwości zachowań w obrębie dychotomii „roszczeniowość-przedsiębiorczość”. Wróćmy ponownie do zaproponowanego rozumienia postawy roszczeniowej. Przeświadczenie jednostki co do możliwości samodzielnego zrealizowania własnych celów nie musi mieć charakteru obiektywnego. Jednostka może doskonale zdawać sobie sprawę z możliwości samodzielnego zaspokojenia swoich potrzeb, ale — jakby powiedział G. Homans — na skutek kalkulacji zysków woli eksploatować kogoś innego, np. inne jednostki lub instytucje. Taki typ roszczeniowości nazywać będziemy roszczeniowością eksploatatorską. Natomiast gdy jednostka domaga się zaspokojenia swoich potrzeb, gdyż nie może zaspokoić ich sama, np. na skutek niesprawności, braku umiejętności, wadliwego funkcjonowania organizacji społecznej, w której działa, to wówczas mówić będziemy o roszczeniowości kompensacyjnej. Domagając się realizacji swoich potrzeb, jednostka może wykazać się dużą aktywnością i samodzielnością. Zachowanie tego typu można nazwać przedsiębiorczością roszczeniową, przy czym przedsiębiorczość dotyczyć będzie jedynie sposobu uzyskania owych roszczeń. W naszym społeczeństwie nietrudno jest zaobserwować bardzo przedsiębiorcze jednostki wykorzystujące luki prawne, piszące wiele podań i próśb w celu uzyskania nie zawsze należnych im świadczeń. Zachowania tego typu nie są tylko udziałem jednostek, ale również instytucji próbujących uzyskać różnego typu dotacje, ulgi podatkowe, korzystniejsze wskaźniki produkcyjne itd.

J. Reykowski<sup>5</sup>, pisząc o zachowaniu się jednostek ludzkich, omawia zjawisko centracji, tj. skupienia całej uwagi na jakimś jednym źródle motywacji przy pominięciu pozostałych. Na tej podstawie wyróżniamy zachowania: egocentryczne — w których podmiot działający motywowany jest wyłącznie własnymi interesami, allocentryczne — polegające na skupieniu się na innej osobie i jej interesach oraz socjocentryczne — kierujące się interesem instytucji lub grupy społecznej. Poszukując mo-

<sup>5</sup> J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986, s. 259-260.

tywów zachowań przedsiębiorczych i roszczeniowych, należy również uwzględnić owe trzy źródła motywacji. Otrzymamy wówczas następujące sytuacje:

#### 1. Przedsiębiorczość/roszczeniowość egocentryczna

Zachowania tego typu polegać będą na tym, że człowiek skoncentrowany wyłącznie na własnych interesach będzie je realizował albo w sposób przedsiębiorczy, samodzielnie, nie oglądając się na innych, lub w sposób roszczeniowy, tzn. domagając się ich zaspokojenia przez osoby bliskie, zwierzchników, instytucje czy państwo.

#### 2. Przedsiębiorczość/roszczeniowość allocentryczna

W tym przypadku sytuacja jest bardziej skomplikowana i wymaga osobnego omówienia obu typów zachowań:

a) przedsiębiorczość allocentryczna; polega ona na wyřęczaniu innych osób w realizacji ich interesów (np. matka dbająca o oceny szkolne syna odrabia za niego lekcje). Przedsiębiorczość allocentryczna często może prowadzić do powstawania postaw roszczeniowych u osób, na rzecz których dokonywane są świadczenia. „Ze zjawiskiem tym — stwierdza J. Reykowski — borykają się ci wszyscy, którzy zajmują się udzielaniem pomocy osobom pod jakimś względem upośledzonym. Pracownicy społeczni, pielęgniarki w szpitalach, opiekunowie inwalidów stykają się z tzw. roszczeniowymi postawami, które wyrażają się w ciągłym domaganiu bezinteresownej pomocy od innych w coraz większych rozmiarach”. Przedsiębiorczość allocentryczna nie zawsze jest efektem oczekiwań ze strony osób, na rzecz których dokonywane są świadczenia. Może się ona pojawiać przy braku oczekiwań, a nawet i wbrew oczekiwaniom „uszcęśliwianego”. Trzymając się tego samego przykładu nietrudno wyobrazić sobie zażenowanie trzydziestoletniego syna, któremu matka przynosi śniadanie do pracy. Przedsiębiorczość allocentryczna tak dalece może absorbować i zarazem zaspokajać potrzebę samorealizacji jednostek, że doprowadzić ją może do bezradności w zaspokajaniu własnych interesów i braku elementarnej przedsiębiorczości egocentrycznej;

b) roszczeniowość allocentryczna; dbałość o interesy innych osób może również przybierać formy roszczeniowe, polegające na żądaniu od innych jednostek lub instytucji, aby zaspokajały potrzeby naszego „podopiecznego”. On sam zaś nie musi prezentować wcale postaw roszczeniowych w stosunku do stawianego sobie celu, a nawet może się okazać na tyle przedsiębiorczy, aby realizować go osobiście. Przykładem zachowań roszczeniowych o charakterze allocentrycznym może być zachowanie matki zwracającej się do komisji egzaminacyjnej o „łagodne” potraktowanie jej jedynaka zdającego na studia, który okazuje się prymusem i zdaje egzaminy celująco.

#### 3. Przedsiębiorczość/roszczeniowość socjocentryczna

Podobnie jak poprzednio, omówimy oba typy zachowań osobno.

a) przedsiębiorczość socjocentryczna; jest to typ zachowań bardzo

pożądany przez społeczeństwo. Jednostka nie tylko nie jest nastawiona na bierne czerpanie z zasobów społecznych, ale wręcz przeciwnie — podejmuje samodzielnie zadania zmierzające do zrealizowania interesów instytucji, grupy społecznej czy też społeczeństwa jako całości. Jej interes jest albo odsuwany przez nią na plan dalszy, czasem w ogóle nie bierze go pod uwagę lub też podporządkowuje go interesom społeczności. Literackim przykładem takiej postawy jest postać Kmicica narażającego własne życie w obronie Klasztoru Jasnogórskiego;

b) roszczemowość socjocentryczna; polega ona na żądaniu od instytucji lub grupy społecznej, rzadziej od jednostki, zaspokojenia potrzeb innej instytucji lub grupy. Postawy tego typu prezentują np. politycy krajów zadłużonych lub przeżywających kryzys gospodarczy, domagając się rozwiązania swoich problemów drogą międzynarodowej pomocy. Postawy roszczeniowe o cechach socjocentrycznych wykazują w naszym kraju działacze większości branżowych związków zawodowych, domagając się specjalnych przywilejów społecznych dla grup zawodowych, które reprezentują. Stąd właśnie pojawiają się różnego typu przywileje socjalne, bezzwrotne zapomogi czy też całe zbiory praw specjalnego traktowania, jak np. karta górnika, stoczniowca, hutnika, nauczyciela. Nie tylko członkowie danej grupy czy instytucji mogą domagać się zaspokojenia jej potrzeb, mogą to robić osoby z zewnątrz. Przykładem tego typu zachowań są działania osób występujących w obronie niepełnosprawnych, alkoholików, narkomanów itd.

Przedstawione dotąd relacje nie wyczerpują wszystkich możliwych zachowań w obrębie interesującej nas dychotomii. W ciągu postaw „roszczemowość-przedsiębiorczość” należy uwzględnić trzeci element, tj. różnego typu postawy „odrzućcia” jako następstwo dwojakiemu rodzajowi sytuacji:

a) jednostka przyjmuje postawy apatyczne, nie widzi sensu działań o charakterze przedsiębiorczym, nie oczekuje też znikąd żadnego wsparcia czy rozwiązania. Postawę tego typu. T. Parsons nazywa alienacją pasywną;

b) sytuacja świadomego odrzućcia, gdy jednostka nie podejmuje działań o charakterze przedsiębiorczym nie chcąc wspierać wartości i celów narzuconych jej przez inne jednostki lub organizację społeczną. Niczego też nie oczekuje, gdyż uważa takie świadczenia za niemoralne czy też niegodne.

#### ROLA MIEJSCA PRACY W KSZTAŁTOWANIU SIĘ ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORCZYCH I ROSZCZENIOWYCH

Klasyczna już dzisiaj w socjologii teza, głoszona między innymi przez K. Marksa, nakazuje poszukiwać genezy zachowań jednostek w cechach organizacji społecznej, w której jednostki funkcjonują. Ta część artykułu

zmierza do ukazania roli szeroko rozumianego miejsca pracy w kształtowaniu przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań ludzi. Próbuje wykazać, że wśród wielu poziomów społecznych kształtujących postawy jednostki miejsce pracy pełni rolę pierwszoplanową, ingerując w socjalizującą rolę zarówno mikro-, jak i makrostruktury społecznej.

Rodzina to podstawowy poziom socjalizacji jednostki, na którym stosunek rodziców do tego, co dziecko może mieć czy osiągnąć, a co mu się bezwzględnie należy, będzie miał podstawowe znaczenie dla przedsiębiorczej bądź roszczeniowej orientacji dziecka. Jest to poziom socjalizacji świadomej, gdzie rodzice, stosując posiadaną koncepcję wychowawczą, kształtują u dziecka interesujące nas postawy. Jest to także poziom zachowań socjalizujących poza świadomością rodziców, gdzie dziecko — obserwując postawy rodziców — kształtuje własne orientacje. Przykładem tego typu sytuacji może być sposób osiągania w rodzinie celów uznanych za ważne. Czy np. upragniony przez wszystkich członków rodziny samochód jest efektem przedsiębiorczości rodziców, czy też efektem oddziaływań na zamożnego dziadka?

Znaczenie procesu socjalizacji w kształtowaniu różnego typu postaw jednostki stało się przedmiotem zainteresowań wielu badań i teorii. Prześledzimy zatem te, które bardziej lub mniej bezpośrednio traktować będą o zjawiskach dotyczących interesującej nas dychotomii.

O znaczeniu wartości nabytych w toku socjalizacji w rodzinie dla przyjmowania pewnych postaw informują nas m. in. badania L. Berkowitza<sup>6</sup>. Porównał on zachowanie chłopców z rodzin przedsiębiorców, z rodzin urzędniczych i z rodzin robotniczych. Przeprowadzony eksperyment wykazał, iż dzieci z rodzin przedsiębiorców kierują pracą innych, postępowały według zasady wzajemności. Natomiast dzieci z rodzin urzędniczych i robotniczych nie kierowały się wzajemnością, pracując na rzecz partnerów w zależności od swoich możliwości. Nie istnieje jednak — tak, jak to sugerują wyniki badań L. Berkowitza — prosta zależność między prezentowanymi postawami a przynależnością społeczną. Określone wzory kulturowe, charakterystyczne dla danej grupy społecznej, nie są determinantą działającą jak automatyczna prasa drukarska. Kochające matki zarówno z rodzin robotniczych, jak i przedsiębiorców mogą tak gorliwie wypełniać wszelkie rzeczywiste i antycypowane oczekiwania jedynaka, ucząc go roszczeniowości, że inne wzory zachowań — zdaniem Berkowitza — charakterystyczne dla tych grup społecznych przestaną mieć istotne znaczenie. Badania socjologów i psychologów potwierdzają brak owej prostej zależności. Nikt jednak z przedstawicieli obu wspomnianych dyscyplin nie ma już dzisiaj wątpliwości, że zasady, którymi kieruje się człowiek prezentując różnego typu postawy, w dużym stopniu, zależą od jego społeczno-kulturowej przynależności.

6 Ibidem, s. 294.

Z rozważań P. Boskiego nad potrzebą osiągnięć jako akceleratorem wzrostu ekonomicznego wynika, że „zbytńia zależność dziecka od rodziców, rygoryzm moralny, prowadzą do konformizmu, podporządkowania i asekurantyzmu. Wzrostowi potrzeby osiągnięć sprzyja wysoka ocena rezultatów wykonanych zadań oraz zlecenie zadań o odpowiednim stopniu trudności, stosowanie pozytywnych wzmocnień emocjonalnych za samodzielne wykonanie takich zadań i odnoszone sukcesy”<sup>7</sup>.

Interesujące badania dla wyjaśnienia warunków kształtowania się postaw roszczeniowych i przedsiębiorczych prowadzili M.L. Kohn i C. Schooler poszukując związków między pracą a osobowością. Badacze ci stwierdzili istnienie różnic w wartościach, na które nastawione jest wychowanie dzieci w „klasie średniej” i „klasie robotniczej” (przynależność klasową według M.L. Kohna i C. Schoolera w głównej mierze wyznacza miejsce w strukturze społecznej określane przez wykonywany zawód). Rodzice z „klasy robotniczej” cenią posłuszeństwo u własnych dzieci bardziej niż rodzice z „klasy średniej”, którzy preferują raczej ciekawość, wrażliwość, a przede wszystkim samokontrolę. Wartości „klasy robotniczej” koncentrują się wokół konformizmu, podporządkowania się, „klasy średniej” natomiast wokół samodzielności. Tym, co się liczy w postępowaniu dziecka dla rodziców z „klasy robotniczej”, jest sam fakt takiego a nie innego zachowania; dziecko nie powinno przekraczać w swym zachowaniu zewnętrznych narzuconych mu zasad. Tym zaś, na czym skupia się uwaga rodziców z „klasy średniej”, są motywacje i uczucia, którymi dziecko się kieruje w swym postępowaniu; dziecko samo powinno kontrolować swoje zachowanie.

Z badań M. L. Kohna i C. Schoolera wynika, że rodzice z „klasy średniej” i „klasy robotniczej” cenią u dzieci odmienne cechy z powodu różnic w charakterze wykonywanej pracy. Nie oznacza, że w świadomy sposób przygotowują swoje dzieci do pełnienia ról zawodowych, ale że ich doświadczenia zawodowe wpływają na ich postawy wychowawcze. Samodzielność pracy, praca z ludźmi lub „danymi” to cechy ról zawodowych typowych dla „klasy średniej”. Podległość, przestrzeganie zasad formułowanych przez kogoś (zwierzchników), praca z przedmiotami to natomiast cechy ról zawodowych robotników.

Model interpretacyjny M.L. Kohna i C. Schoolera sprowadza się do zależności:

KLASA -> WARUNKI ŻYCIOWE -> WARTOŚCI -> ZACHOWANIE  
SPOŁECZNA (jako efekt ról  
zawodowych)

Przeprowadzona według tego schematu analiza pozwala stwierdzić, że „im wyższa jest klasa społeczna, do której należą respondenci, tym wię-

<sup>7</sup> P. Boski, *Potrzeba osiągnięć*, s. 93.



kszą uwagę zwracać będą na to, jak interesująca jest praca, jaki zakres swobody daje, jakie stwarza szanse pomocy ludziom i jakie są możliwości wykorzystania w niej indywidualnych zdolności. Im niższa z kolei jest klasa społeczna respondentów, tym większą wagę przywiązują do takich spraw, jak zapłata, korzyści pozapłacowe, osoby kierowników i współpracowników, liczba godzin pracy, jej uciążliwość, pewność miejsca pracy i nienarażanie się w niej na zbyt wiele napięć"<sup>8</sup>.

Sz szczególnie wiele uwagi w swojej koncepcji M.L. Kohn i C. Schooler poświęcają zawodowej samosterowności. Wśród wielu czynników wpływających na samosterowność w miejscu pracy najważniejsze — zdaniem autorów — to:

1. Ścisłość nadzoru. Jednostki ściśle nadzorowane mają tendencję do pozytywnej oceny konformizmu jako cechy zachowań w sytuacjach społecznych. Koncentrują się na zewnętrznych korzyściach, jakie przynosi praca. Spowodowany ścisłym nadzorem brak wiary w siebie rodzi opór wobec innowacji. Ich standardy moralne wynikają raczej z litery niż ducha prawa.

2. Treść pracy. Jest bardzo ważne, aby praca ze swej istoty wymagała inicjatywy, intelektu i niezależnej oceny samego wykonawcy pracy. Warunków takich na pewno nie spełnia praca z „przedmiotami”, na najniższych szczeblach zakładowej hierarchii, tj. na stanowiskach robotniczych. Praca z „danymi” lub z ludźmi będzie tego wymagać znacznie częściej.

3. Zróżnicowana niesztymna organizacja pracy. Praca, aby sprzyjała zawodowej samosterowności, musi dopuszczać zróżnicowane podejście do zadań. Organizacja pracy musi być złożona, musi obejmować całą gamę zadań, które same w sobie są w złożony sposób ustrukturalizowane.

Znaczenie zawodowej samosterowności dla wartości cenionych przez jednostkę, a co za tym idzie — dla prezentowanych przez nią postaw, wymienieni autorzy wyrażają w formie następującego twierdzenia: „większość związków pomiędzy położeniem klasowym a poszczególnymi wartościami daje się w znacznej mierze przypisać tym warunkom zawodowym, które sprzyjają bądź utrudniają samosterowność. Pozycja zawodowa przestaje mieć istotne znaczenie dla kształtowania większości wartości i orientacji społecznych, o ile nie wiąże się ze zwiększeniem lub zmniejszeniem wymiaru samosterowności zawodowej”<sup>9</sup>.

Wykonywana praca w znacznym stopniu wpływa na jednostkę, ale nie oznacza to, że jednostki podejmując decyzje co do wartości i orientacji, dostosowują je do własnej praktyki zawodowej. W społeczeństwach industrialnych, gdzie praca jest centralnym aspektem życia ludzkiego, praktyka zawodowa, która ułatwia lub utrudnia samosterowność, zaczyna przenikać ludzkie poglądy nie tylko na pracę, lecz również poglądy na

<sup>8</sup> M. L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość*, s. 59,

<sup>9</sup> Ibidem, s. 74.

świat i samego siebie. Praca zapewniająca samosterowność sprzyja niezależnemu myśleniu i inicjatywie, przyczynia się do rozszerzenia ludzkich poglądów na rzeczywistość. Występujące w pracy elementy przymusu i ograniczenia prowadzą zaś do zawężenia tych poglądów, do zawężenia obrazu o sobie i społeczeństwie, wzmacniają brak wiary we własne możliwości i nastawienie wyłącznie na zewnętrzne korzyści wynikające z wykonywanej pracy. Na przymus, odbierany jako ograniczenie, jednostka reaguje brakiem sprawności, rozszerzającym się na te dziedziny, którymi w pewnych okresach swego życia była zainteresowana. Pojawia się zjawisko maksymalizacji niesprawności. Aby uniknąć krytyki ze strony grupy, jednostka wykazuje zainteresowania, których w rzeczywistości nie żywi. Podejmuje szereg działań symbolicznych, aby ukryć swój brak sprawności. Tej mistyfikacji sprzyja fakt, iż większość grupy znajduje się w sytuacji podobnej i nie tylko jest skłonna przyjąć każdy dopuszczalny pozór, lecz nawet wytwarza standardowy zbiór „konwencjonalnych kłamstw”, np. obiektywne trudności, szczególnie niekorzystny spłot zdarzeń, zakręty historii, ingerencja czynników zewnętrznych itp. Wszyscy członkowie grupy zdają sobie sprawę z owych kłamstw, lecz milcząco zgadzają się traktować ją jako prawdę, kierując się zasadą unikania niepowodzeń.

Badania P. Breera i E. Locka<sup>10</sup> prowadzone w połowie lat sześćdziesiątych potwierdzają wnioski M. L. Kohna i C. Schoolera, że lekcja wynoszona z pracy jest uogólniana na rzeczywistość pozazawodową.

Ścisłość nadzoru, treść pracy i sztywność rozwiązań organizacyjnych są czynnikami wpływającymi na samosterowność w każdej organizacji społecznej, nie tylko w zakładzie pracy. M. L. Kohn i C. Schooler zdają się nie dostrzegać, że odpowiedni grunt do wytworzenia się braku samosterowności na drodze pomiędzy rodziną a zakładem pracy może stanowić szkoła. Nauczanie poprzez kontrolę, częste „terroryzowanie” ucznia sprawdzianami i egzaminami, nastawienie szkoły nie na ucznia i jego osobowość, lecz na realizację programów, przestrzeganie przepisów i zaleceń, schematyzm kształcenia i nagradzanie za przestrzeganie narzuconych sposobów poznawania rzeczywistości — mogą powodować, że cechy zakładu pracy w chwili podjęcia pierwszej roli zawodowej okazują się nieistotne, że postawy i wartości sprzyjające samosterowności zostały już ukształtowane.

Podobnymi problemami — co dwaj wymienieni już autorzy — choć nieco inaczej zajmował się C. Argyris<sup>11</sup>. Jego zdaniem wiele indywidualnych i społecznych problemów pojawia się w naszej cywilizacji, albowiem ludzie w toku pracy stawiani są w sytuacji zależności, podległości,

<sup>10</sup> Ibidem, s. 145.

<sup>11</sup> C. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji — jeden punkt widzenia* w: *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M. Haire'a, Warszawa 1965, s. 183-240.

podporządkowania i mogą wykorzystać na ogół powierzchownie nieliczne ze swoich umiejętności. Sytuacje tego rodzaju wynikają z cech organizacji społecznych, w której jednostka funkcjonuje. Wśród nich decydujące znaczenie w wytworzeniu poczucia zależności i podporządkowania odgrywają: a) formalna struktura organizacji, łącznie z technologią, b) dyrektywne kierownictwo, c) kontrola.

Stan zależności i podporządkowania pogłębia się w miarę schodzenia w dół zawodowej hierarchii i w miarę, jak organizacja nastawiona jest na produkcję masową. Zdaniem C. Argyrisa zdrowi ludzie, wychowani w naszej kulturze skłonni są uważać zależność, podporządkowanie itp. za czynniki frustracyjne. Woleliby być stosunkowo niezależni, dążą do zajęcia pozycji równej lub wyższej od innych, dążą do aktywnego działania i wykorzystania wielu swoich głębszych umiejętności. Ludzie przystosowując się do sytuacji frustracyjnych, konfliktowych, podejmują różnego typu działania nieformalne. C. Argyris wymienia wśród nich następujące:

- „a) odejście z danej sytuacji (absencja lub płynność),
- b) wspięcie się po drabinie organizacyjnej,
- c) przybranie postawy defensywnej (marzenia, agresja, uraz, regresja, projekcja, poczucie niższości),
- d) zachowanie apatyczne, brak zainteresowania, nieangażowanie się w sprawy organizacji i jej cele formalne,
- e) tworzenie grup nieformalnych dla wzmocnienia reakcji obronnej wymienionej pod c) i d),
- f) przekształcenie grup nieformalnych w organizację formalną, jak np. związki zawodowe,
- g) osłabienie przekonania o znaczeniu własnego rozwoju, twórczości itd., a położenie nacisku na znaczenie pieniądza i innych korzyści materialnych,
- h) uznanie wyżej wymienionych sposobów zachowania za właściwe również dla życia poza organizacją”<sup>12</sup>.

Efektom badań C. Argyrisa jest zbiór cech pracownika ukształtowanych przez odmienne modele organizacji.

Model A charakteryzuje się pracą pobudzającą do myślenia, zadowalającą płacą, pewnością pracy, atrakcyjnym systemem bodźców typu efektywnościowego umożliwiającego utrzymanie zarobków na podobnym poziomie nawet wówczas, gdy chwilowo obniżył się poziom wykonanych zadań. Kierownictwo sprawowane jest za pomocą ogólnych dyrektyw, przy zastosowaniu minimalnych nacisków na pracownika.

Model B nie jest opozycyjnym do poprzedniego, cechuje go praca nie pobudzająca do myślenia oraz niższy stopień realizacji omawianych cech. Analiza wykazała, że istnieją znaczne różnice pomiędzy pracownika-

<sup>12</sup> Ibidem, s. 190.

mi funkcjonującymi w ramach modelu A i B. W skrócie różnice te można ująć w sposób następujący:

Model A	Model B
(nastawiony na pracowników wysoko kwalifikowanych)	(nastawiony na pracowników nisko kwalifikowanych)
1) starają się o wysoką jakość pracy i możliwy do przyjęcia stopień wydajności	1) starają się głównie o możliwości do przyjęcia stopień wydajności
2) wykazują duże zainteresowanie swą pracą	2) wykazują małe zainteresowanie swą pracą
3) przywiązują małe znaczenie do pieniędzy (dopóki obecne płace uważane są za słuszne)	3) przywiązują duże znaczenie do pieniędzy (pomimo że obecne płace uważane są za słuszne)
4) wykazują poczucie własnej wartości związane z ich umiejętnościami technicznymi	4) nie wykazują prawie wcale poczucia własnej wartości w związku z pracą
5) nawiązują silne i trwałe przyjaźnie	5) nawiązują przyjaźnie słabe i nietrwałe
6) poza zakładem pracy biorą udział w twórczych działaniach.	6) poza zakładem pracy biorą udział w działaniach nietwórczych.

Równie interesujące wyniki w badaniach wpływu cech organizacji na postawy swoich członków uzyskali D. Katz i R. L. Kahn<sup>13</sup>. Analizując oni cechy czterech modeli wzorów motywacyjnych przyjmowanych w organizacjach i ich wpływ na zachowanie się jednostek.

Model I polega na sterowaniu zachowaniami jednostek w oparciu o przestrzeganie przepisów. Dokonywać się to może w oparciu o dwa źródła motywacji: a) siłę, jaką można zaangażować w celu wymuszenia posłuszeństwa, b) zinternalizowaną akceptację prawomocnego zwierzchnictwa. Opieranie się na przestrzeganiu przepisów może doprowadzić do uzyskania dającego się zaakceptować poziomu wykonania zadań, zarówno pod względem jakości, jak i ilości. Trudne jest jednak podporządkowanie przepisom prawnym jakiegokolwiek twórczości. Nacisk na prawną kontrolę w organizacji doprowadza w praktyce do tego, że minimalna jakościowa norma staje się maksymalną. Przedsiębiorczość jednostki nakierowuje się na przestrzeganie przepisów i nie ma charakteru twórczego; tam, gdzie wszystko regulują przepisy, nie ma działań innowacyjnych ani dodatkowych. Pracownik nie może przecież ponosić odpowiedzialności

<sup>13</sup> D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 525 - 567.

za coś, czego nie regulują przepisy. Mnogość i niejasność przepisów powoduje zanik przedsiębiorczości socjocentrycznej. Pracownicy podejmują różnego typu działania, zarówno nieformalne, jak i formalne, z myślą o zachowaniu egoistycznie rozumianego *status quo*.

Model II nazwany przez D. Katza i R. L. Kahna „ideałem militarnym” polega na uzyskaniu pożądaných zachowań drogą rozkazów. Podejście to powoduje brak zachowań innych niż te, które wynikają ze zrutyinizowanego stosowania wymogów roli. Aby zaradzić tej sytuacji, próbuje się wprowadzić następną formę motywowania poprzez nagradzanie za pożądanе zachowanie. Towarzyszy temu oczekiwanie, że w miarę wzrostu nagród wzrastać będzie motywacja do wykonywania zadań. W takim systemie pracownik podejmuje działania po to, aby uzyskać specyficzne nagrody. Pojawia się przedsiębiorczość o charakterze instrumentalnym, tzn. nastawiona nie na efekt działania, lecz na uzyskanie nagrody za ową działalność. W modelu tym motywacja poprzez nagrody przyjmuje dwojaką formę:

1) nagrody za dobrą pracę, za wybitne osiągnięcia itp.; ich efektywność zależy od tego, czy są odbierane jako dostatecznie duże, aby skłaniać do wysiłku; muszą być spostrzegane jako bezpośrednio związane z wymaganym poziomem wykonania zadań i uznawane za sprawiedliwe przez członków organizacji, a zwłaszcza przez tych, co ich nie otrzymują;

2) nagrody za przynależność do organizacji — są to nagrody systemowe otrzymywane z tytułu przynależności do organizacji, np. bezzwrotne zapomogi, świadczenia socjalne, różnego typu zniżki, deputaty; ich efektywność jest uwarunkowana istnieniem alternatywnych nagród systemowych w innych organizacjach, do których jednostka może się przenieść.

Przymusowa przynależność do organizacji, która dysponuje bardzo atrakcyjnymi nagrodami, powoduje, iż są one odbierane jako rekompensata za przymus, a nie jako nagroda. Efektywność nagród systemowych zależna jest ponadto od tego, czy są one odbierane jako wyższe niż w innych organizacjach oraz czy dostęp do nich jest jednakowy dla wszystkich członków organizacji. Dostępność tych samych nagród w każdej organizacji pozbawia je atrakcyjności i charakteru nagrody.

Model III oparty jest na autoekspresji i samostanowieniu, które tworzą podstawę do identyfikacji z pracą. Jako przykład takiej działalności D. Katz i R. L. Kaim podają pracę naukowca, któremu badania dają satysfakcję intelektualną oraz zadowalające gratyfikacje finansowe. Model ten prowadzi w największym stopniu do wysokiej produktywności i dobrej jakości pracy. Jego efektywność zależy od złożoności zajęcia i wymagań wysokich kwalifikacji (tzw. mistrzostwo w zawodzie), od odpowiedzialności i autonomii związanej ze stanowiskiem oraz od możliwości znalezienia alternatywnych zajęć.

Model IV polega na internalizacji celów organizacji. Jednostka czerpie satysfakcję z możliwości wyrażania swych postaw oraz zachowań

wzmacniających jej ideały i obraz samego siebie. Nagroda polega tu nie tyle na uznaniu społecznym czy zadowalających gratyfikacjach finansowych, ile na możliwości samookreślenia się. Jednostka czerpie satysfakcję z tego, że widzi, jak jej „ja realne” zbliża się do „ja idealnego”. D. Katz i R. L. Kahn stwierdzają, że oprócz potrzeby, aby wiedzieć „kim jestem”, istnieje potrzeba poczucia, iż „jestem tym, kim chciałbym być”. Efektywność modelu IV zależy od: ryzykowności celów organizacji, która może dawać poczucie heroizmu i dramatyczności; od tego, czy cele organizacji są wytworem wartości kulturowych uznawanych przez jednostkę; od tego, czy przywódca w organizacji jest wzorem, z którym jednostka się identyfikuje; od udziału w podejmowaniu decyzji dającego poczucie ważności i wpływu na bieg wydarzeń oraz od udziału w nagrodach.

Prezentowane dotychczas badania wskazują na bardzo ważny wpływ przedsiębiorczości w pełnieniu ról zawodowych na przedsiębiorczość w innych sferach społecznej aktywności. Wydaje się jednak, iż nie jest to zależność tak prosta, jak sugerują to M. L. Kohn i C. Schooler oraz C. Argyris. Niska przedsiębiorczość w pełnieniu formalnych ról zawodowych może towarzyszyć wysokiej przedsiębiorczości egocentrycznej w zachowaniach nieformalnych, w zakładzie pracy oraz poza nim. Omawiani autorzy zdają się jakby nie dostrzegać powszechnego w każdej gospodarce drugiego obiegu gospodarczego czy też szerzej — drugiego obiegu wymiany społecznej. Z rozważań M. Marody<sup>14</sup> na ten temat wynika, że brak przedsiębiorczości, receptywność, a czasem i roszczeniowość prezentowana w ramach „obiegu oficjalnego” przeciwstawiana jest przedsiębiorczości i produktywności w „obiegu nieoficjalnym”. Hamowana w zakładzie pracy ścisłym nadzorem i schematyzmem działania przedsiębiorczość wysokokwalifikowanych fachowców często znajduje upust w czasie „fuchy”. Odbywa się to nierzadko w ramach działalności zawodowej, w tym samym miejscu pracy, na tych samych maszynach, ale w oparciu o inne sposoby działania, dające poczucie samorealizacji i zaspokajające potrzebę osiągnięć.

Badania M. L. Kohna i C. Schoolera wskazują na istnienie przedsiębiorczości, którą można nazwać statusową, a więc określoną miejscem jednostki w strukturze społecznej. Wydaje się, że można też mówić o statusowej roszczeniowości. Pojawia się ona w przypadku istnienia dużego rozdźwięku między kulturowo ukształtowanym prestiżem danej roli społecznej a nagrodami wynikającymi z jej pełnienia. Istnieje w społeczeństwie kulturowo ukształtowany zespół poglądów na cechy położenia społecznego osób pełniących jakąś rolę społeczną. Niemożność realizacji owych cech położenia społecznego może powodować różnego typu zachowania roszczeniowe, zarówno o charakterze eksploatacjo-

<sup>14</sup> M. Marody, *Antynomie społecznej świadomości*, Odra 1987, nr 1, s. 75 - 80.

skim, jak i kompensacyjnym. Statusowa roszczeniowość może powodować, że np. lekarz będzie oczekiwał od pacjenta gratyfikacji finansowej, „gdyż musi kupić sobie dom, albowiem każdy lekarz powinien mieć własny dom, albowiem przed wojną lekarze mieli własne domy” itp.

Opisany przez C. Argyrisa wpływ różnych modeli organizacji na predyspozycje pracownika nie rozwiązuje istotnego problemu, przed jakim staje kierownictwo większości organizacji o charakterze produkcyjnym — problemu wzajemnej relacji między przedsiębiorczością a wydajnością pracy. Z rozważań M. L. Kohna, C. Schoolera i C. Argyrisa wynika, że jest to zależność prosta, że większa samosterowność zawodowa daje lepsze efekty. D. Katz i R. L. Kahn zwracają uwagę, że pracownicy wykazywaliby się większą przedsiębiorczością i produktywnością, gdybyśmy wycofali taśmy montażowe i powrócili do rzemieślniczych sposobów pracy, jednakże „przemysł; udowodnił, że bardziej wydajna jest produkcja na taśmie montażowej przy słabszej motywacji i mniejszej satysfakcji z pracy niż mistrzostwo połączone z wysoką motywacją i znaczną odpowiedzialnością”. Ograniczanie przedsiębiorczości, uzasadniane wydajnością, ceną produktów (artykuły produkowane taśmowo są tańsze od produkowanych na sposób rzemieślniczy), nie może być stosowane w instytucjach nieprodukcyjnych, zajmujących się np. leczeniem ludzi.

Nakreślony przez D. Katza i R. L. Kahna w modelu I sposób sterowania zachowaniami ludzkimi poprzez przepisy i zarządzenia albo w ogóle niszczy przedsiębiorczość, albo nakierowuje ją egocentrycznie i instrumentalnie. Powoduje zanik produktywności i działanie tylko i wyłącznie na poziomie określonym przepisem, czyniąc w praktyce z wydajności, ustalonej jako minimum, wydajność maksimum. Przedsiębiorczość nastawiona na przepis może stać się narzędziem eksploatatorskiej lub kompensacyjnej roszczeniowości. Kuriozalnym tego przykładem jest tzw. strajk włoski, polegający na unieruchomieniu zakładu pracy poprzez literalne stosowanie się do regulaminów i przepisów. Sterowanie ludźmi poprzez przepisy i rozporządzenia może wywoływać zachowania roszczeniowe szczególnego rodzaju. Jednostka domagać się będzie różnego typu nagród nie z tytułu produktywnego, twórczego czy innowacyjnego charakteru swojej pracy, ale tylko i wyłącznie dlatego, że działa zgodnie z przepisami, dlatego, że wypełnia przypisane jej obowiązki. Postawy tego rodzaju mogą być wzmacniane przez kierownictwo organizacji, a także przez elementy środowiska zewnętrznego, porządkowego, np. przez środki masowego przekazu wyróżniające ludzi za niską absencją, terminowe wykonanie pracy, za wykonanie normy itp.

Podobnie instrumentalny charakter może osiągnąć przedsiębiorczość opisana w modelu II. Ponadto systemowo zagwarantowane nagrody mogą prowadzić do wytwarzania się postaw roszczeniowych. Dzieje się to za sprawą zjawiska, które G. Homans nazwał sprawiedliwością dystry-

butywną<sup>15</sup>. Członkowie organizacji porównując się z innymi i kierując się subiektywną oceną ważności działań własnych mogą formułować różnego typu roszczenia zmierzające do wyrównania poziomu nagród oferowanych za udział w systemie. Przykładem tego rodzaju sytuacji może być rozdźwięk między zakładaną a faktyczną funkcją premii w polskich zakładach pracy. Do rozwoju postaw roszczeniowych przyczyniać się będzie premia oferowana pracownikowi na podstawie umowy o pracę, przyznawana bez względu na poziom osiąganych wyników, czy też premia uznaniowa rozdzielana w równej postaci każdemu członkowi zespołu. Również nagrody indywidualne prowadzić mogą do zachowań roszczeniowych, jeśli uznane są przez innych za niesłuszne, zbyt łatwe do uzyskania bądź nie związane z poziomem wykonanego zadania (zgodnie z regułą „czy się siedzi, czy się leży, to wypłata się należy”).

Istotną rolę w roszczeniowym charakterze nagród w zakładzie pracy może mieć ich kompensacyjny charakter, wynikający ze sztywnych rozwiązań organizacyjnych, np. z wadliwych przepisów o wynagrodzeniach. Przykładem może być wspomniana premia wynikająca z umowy o pracę, która nie ma charakteru uznaniowego, lecz *de facto* rekompensuje ograniczoną taryfikatorem płac pensję zasadniczą. Podobne efekty przynoszą wszelkie możliwe nagrody przyznawane w większości zakładów pracownikom w tzw. okresie przedemerytalnym. Nie są one wyrazem uznania za konkretne, aktualnie dokonane czyny, którym owe nagrody są przypisane, lecz mają zapewnić wyższą podstawę do naliczenia świadczeń emerytalnych.

Modele kierowania zachowaniami, oparte na autoekspresji i samostanowieniu oraz na internalizacji celów organizacji, nakierowane są na postawy przedsiębiorcze i raczej wykluczają postawy roszczeniowe w tym znaczeniu, jakie tu zaproponowano. Jeśli zaś istnieją jakieś związki, to wydaje się, iż tworzą się one na poziomie ewentualnych roszczeń otrzymania pracy realizującej takie modele motywacyjne.

Zaprezentowane koncepcje i wyniki badań wskazywały jednoznacznie na znaczenie szeroko rozumianego miejsca pracy w kształtowaniu przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań jednostek. I choć wykazano, że postawy w miejscu pracy są przenoszone na szerszą, pozazawodową rzeczywistość, to jednak interesującym wydaje się podjęcie odrębnych studiów określających, jak cechy makrostruktur społecznych określają tego rodzaju postawy jednostki. Podążając śladem rozważań M. Webera, atrakcyjnym wydaje się zbadanie, jak rozmaite idee (nie tylko religie), z ideą kolektywistyczną włącznie, wpływają na roszczeniowe lub przedsiębiorcze zachowania ludzi.

<sup>15</sup> G. Homans, *Zachowanie społeczne jako wymiana dóbr*, w: *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1976, s. 115.



A WORKPLACE AND ENTERPRISING  
AND CLAIMING ATTITUDES OF EMPLOYEES

Summary

The contribution aims at defining and classifying the concepts connected with enterprising and claiming attitudes of people and at presenting the impact of a workplace on the shaping of those attitudes. A claiming attitude is defined as an attitude assuming that centers (individuals, social groups, institutions) which are to realize the aims of an individual are beyond the reach of that individual and that the individual expects them to realize those aims. In turn, an enterprising attitude may be defined as an attitude which is motivated by the need of success and assumes the reality of the aims as well as the strive to attain them

The author, analysing the impact of the characteristics of work on those two types of attitudes, presents the conceptions of M. L. Kohn, C. Schooler, C. Argyris, D. Katz and R. L. Kahn. He also shows the influence of professional roles on the shaping of enterprising and claiming attitudes outside a workplace.