

♦Zakład pracy – jak to działa

**Szefowanie po ludzku:** rozmowa z prof. Andrzejem Blikle o zarządzaniu bez nadzorców, kar i premii ..... 6

**Hierarchia:** dlaczego człowiek tak bardzo pilnuje swojego w niej miejsca ..... 12

**Kobieta i mężczyzna:** dlaczego one mają mniej władzy i mniej pieniędzy niż oni ..... 16

**Wieczny alert:** walka z czasem, konkurencją, samym sobą – jak temu sprostać ..... 20

**Zdrowe przywództwo:** rozmowa z dr. hab. Olafem Żyliczem, dlaczego Polakowi tak bardzo zależy na dobrym szefie i dlaczego tak rzadko go ma ..... 24

**Na swoim:** kto odnosi sukces jako przedsiębiorca? ..... 29

♦Praca: utrapienia codzienne

**Prymusostwo:** rozmowa z Jackiem Santorskim, jak poradzić sobie z własnym i cudzym perfekcjonizmem ..... 32

**Plotka:** jak tu nie obgadywać kolegów i przełożonych ..... 38

**Zawiść i zazdrość:** napędzają nas do sukcesu czy hamują ..... 40

**Przyjaźń w pracy:** czy to naprawdę się zdarza ..... 42

**Czarne owce, pupile, gwiazdy:** jak ludzie dochodzą do wyjątkowego statusu w firmie ..... 44

**Mobbing:** może jesteś ofiarą, a może sam kogoś dręczysz ..... 46

**Molestowanie:** gdzie przebiega granica między flirtem, romansem w pracy a nagabywaniem seksualnym ..... 52

**Mama w pracy:** czy karierę da się pogodzić z macierzyństwem ..... 54

**Pięć filarów samodyscypliny:** jak zabrać się do roboty ..... 58

**Sześć filarów zdrowotnej samoobrony:**  
jak szybko się zrelaksować ..... 60

♦Niepracujący i przepracowani

**Bezrobocie:** rozmowa z dr. Sylwiuszem Retowskim o skutkach niepracowania ..... 64

**Wypalenie zawodowe:** gdy wątpisz w swoją misję .... 68

**Pracoholizm:** gdy nie umiesz przestać pracować ..... 71

**Depresja:** czy od razu potrzebne pigułki ..... 74

**Emerytura:** rozmowa z prof. Wiesławem Łukaszewskim o tym, jak godnie zejść ze sceny ..... 78

**Zmiana zawodu:** jak odkryć siebie na nowo i odpepnić się od etatu ..... 82

♦Praca w przyszłości

**Edukacja do pracy:** rozmowa z Norą Grochowską o tym, czy gry komputerowe przygotowują dzieci do realnego świata, gdzie się pracuje i żyje z innymi ..... 85

**Wypalone dzieci:** czy ulegać manii zajęć dodatkowych ..... 89

**Wybór studiów:** czy na pewno walczyć o wyższe wykształcenie ..... 92

**Praca w przyszłości:** rozmowa z prof. Augustynem Bańką o tym, że żadna praca nie hańbi i lepiej robić cokolwiek niż nic ..... 94

**Wybór zawodu:** kiedy i jak badać predyspozycje i talenty ..... 98

♦Życie i praca

**Mądra równowaga:** jak znaleźć zdrowy balans między tym, co zawodowe, a tym, co prywatne ..... 102

♦ N O T Y O A U T O R A C H ♦

**Dominika Buczak**  
dziennikarka, współpracuje z POLITYKĄ

**Aleksandra Cistak**  
doktor psychologii, adiunkt w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej i w Instytucie Psychologii PAN

**Katarzyna Growiec**  
doktor socjologii, psycholog i politolog, adiunkt w SWPS

**Magdalena Formanowicz**  
doktor psychologii, adiunkt w SWPS,

obecnie na stypendium na Uniwersytecie w Bernie

**Grzegorz Gustaw**  
psycholog organizacji, certyfikowany trener biznesu, wykładowca w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

**Magdalena Kaczmarek**  
doktor psychologii, adiunkt w SWPS oraz w Interdyscyplinarnym Centrum Genetyki Zachowania UW

**Piotr Kaczmarek-Kurczak**  
doktor nauk ekonomicznych,

wykładowca w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie

**Sylwia Kita**  
doktor socjologii, adiunkt w Akademii Pedagogicznej im. Jana Długosza w Częstochowie

**Marta Mazuś**  
dziennikarka, współpracuje z POLITYKĄ

**Agnieszka Paczkowska**  
psycholog kliniczny, psychoterapeutka

**Stanisław Porczyk**  
specjalista psychiatra, współpracuje z Grupą Synapsis w Warszawie

**Agnieszka Sowa**  
dziennikarka, współpracuje z POLITYKĄ

**Dziennikarze POLITYKI:**  
Martyna Bunda, Joanna Cieśla, Juliusz Cwieluch, Anna Dąbrowska, Małgorzata Kozłowska, Agnieszka Krzemińska, Ryszarda Socha, Paweł Walewski, Ewa Winnicka



SZKOŁA WYŻSZA PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ

---

# Warto wiedzieć więcej

---

## Poznaj nowy wymiar uczelni

W epoce okularów 3D szkiełko  
i oko to za mało, aby zrozumieć świat.  
SWPS dostrzega i tłumaczy nowe  
wymiarzy rzeczywistości społecznej.

---

**prof. dr hab Andrzej Eliasz**


Rektor  
Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej

[www.swps.pl](http://www.swps.pl)



A close-up portrait of Andrzej Duda, the President of Poland, wearing glasses and a dark suit. He is looking slightly to the right with a neutral expression. The background is blurred, showing what appears to be an interior setting with blue and red elements.

**NIE  
ZARZĄDZAMY  
SZCZURAMI**



**Prof. Andrzej  
Blikle** o tym, jak  
sprawić, by pracownicy  
bez nadzorców,  
kar i premii chcieli  
i umieli dobrze  
pracować

ROZMAWIA DOMINIKA BUCZAK  
ZDJĘCIA LESZEK ZYCH



## CZŁOWIEK WCALE NIE ZACHOWUJE SIĘ JAK SZCZUR, KTÓRY CHCE ZDOBYĆ KAWAŁEK SERA. DLA CZŁOWIEKA POTRZEBY BIOLOGICZNE SĄ OCZYWIŚCIE WAŻNE, ALE NAJISTOTNIEJSZE SĄ POTRZEBY EGO.

**DOMINIKA BUCZAK:** – Pańska strona internetowa nazywa się [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl).

**PROF. ANDRZEJ BLIKLE:** – Zastanawiałem się, czy nie nazwać tej strony „należy inaczej”, ale uznałem, że chcę proponować rozwiązania, a nie pouczać. Staram się wyjaśnić, że pewne utarte sposoby działania można zmienić na znacznie skuteczniejsze.

**Zarządzanie kojarzy się z rządami twardej ręki, manipulowaniem nagrodą i karą.**

Ja te metody odsyłam na śmietnik historii. Zasady, które opisuję na stronie i w mojej książce „Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu”, były stosowane przez niektórych menedżerów już w pierwszej połowie XX w. i wierzę, że w XXI w. staną się standardem. Opierają się na założeniach filozoficznych starych jak świat – korzystają z doświadczeń buddyzmu, chrześcijaństwa, myśli Kanta, a współcześnie Williama Deminga (statystyk, zajmował się m.in. sterowaniem jakością – przyp. red.) i Petera Druckera (badacz nazywany „papieżem zarządzania” – przyp. red.). Mam na myśli ten obszar, który nieładnie nazywamy zarządzaniem zasobami ludzkimi, a ja wolę nazywać budowaniem relacji.

**Od razu brzmi bardziej ludzko.**

Wbrew temu, co twierdzili behawioryści, człowiek wcale nie zachowuje się jak szczur, który chce zdobyć kawałek sera. Dla człowieka potrzeby biologiczne są oczywiście ważne, ale najistotniejsze są potrzeby ego. To fakty, które znalazły potwierdzenie w wielu badaniach naukowych i w praktyce menedżerskiej. Dobry lider powinien się liczyć z potrzebami godnościowymi swoich pracowników, by oni mogli mieć poczucie, że są ludźmi prawdziwymi, godnymi i wartościowymi.

**Trzeba dać pracownikowi szansę, żeby tak się poczuł?**

Przed wszystkim nie można mu tej szansy odbierać. Często słyszę od menedżerów, że ludzi interesuje tylko kasa, że to jest jedyny skuteczny motywator. Kiedy pytam: pana też?, słyszę: no nie, mnie nie.

### Organizuj współpracę, a nie wyścig

**Co poza pieniędzmi może zaoferować pracodawca?**

Przyjazne społeczne środowisko pracy. Przed wszystkim trzeba odejść od wszelkich form współzawodnictwa.

**Już widzę, jak menedżerowie w korporacjach łapią się za głowy.**

Pewnie, że się łapią. Przekonanie, że współzawodnictwo motywuje ludzi do lepszej pracy, jest bardzo silne, zauważmy jednak, że aby wygrywać, niekoniernie trzeba być bardzo dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi. Nie bez przyczyny mówimy o wyścigu szczurów, a nie zajęcy albo psów. Ścigające się szczury eliminują konkurentów, gryząc ich w tylne odnóża. W zespole, zamiast organizować współzawodnictwo, trzeba postawić na współpracę, a budowanie współpracy musi się zacząć od budowania zaufania. Niestety, nie jest to łatwe, szczególnie gdy mamy do czynienia z ludźmi, których zaufanie zostało już nieraz zawiedzione.

**Na pana stronie słowo zaufanie pojawia się bardzo często.**

Każdy lider stoi przed dylematem, czy zarządzać przemocą, czy też budować partnerstwo. Często słyszę, że partnerstwo doprowadzi do lekceważenia przełożonych. Taka deklaracja to przyznanie się do klęski. Menedżerom, którzy tak twierdzą, zadaję pytanie, w jaki sposób mogliby motywować swoich pracowników, gdyby nie mieli w garści kija i marchewki. Ci, którzy nie mają na to żadnego pomysłu, nie są liderami tylko nadzorcami. Zarządzają strachem. Budowanie partnerstwa to jest branie odpowiedzialności – szef za podwładnego, a podwładny za szefa, każdy w innym obszarze. Przy takiej relacji nikt nikogo nie musi nadzorować.

**Za co bierze odpowiedzialność szef zespołu?**

Za stworzenie podwładnemu najlepszych możliwych warunków do wykorzystania jego predyspozycji i umiejętności. Jeśli człowiek idzie do pracy z poczuciem, że go tam nie lubią, że go okradną z godności, że postawione mu cele nie dają się zrealizować, to nie będzie dobrze pracował. Stworzenie dobrej, bezpiecznej atmosfery pracy to podstawowe zadanie szefa. To niezwykle ważne, ale i najtrudniejsze.

**Dlaczego takie trudne?**

Bo nie uczono nas, jak to robić. Mój wnuk w szkole Montessori uczy się, jak dbać o młodszych już w żółtce. Obowiązuje tam zasada, że starsi opiekują się młodszymi. To jedno z pierwszych pokoleń w Polsce, które w szkole poznaje korzyści płynące z relacji starszy-młodszy, zamiast być socjalizowanym do relacji silny-słaby. Ja proponuję dokładnie to samo co Maria Montessori. Starszy ma wiedzę, młodszy ma ciekawość wiedzy – korzyści ze współpracy mogą być obopólne.

**W jaki sposób zbudować przyjazne środowisko pracy?**

Ja zaczynam od warsztatu, w trakcie którego pracownicy odpowiadają na pytanie, co im najbardziej przeszkadza w codziennej pracy. Odpowiedzi piszą na kartkach, które później naklejam na tablicę i układam w grupy tematyczne. Potem w anonimowym głosowaniu pracownicy ustawiają te bariery w hierarchię ważności. Na zakończenie zachęcam do udziału w usuwaniu tych barier. To jest bardzo skuteczne działanie. Gdybym zaczął od pytania, co moglibyście zrobić, żeby lepiej pracować, to ludzie zareagowaliby obronnie: źle pracujemy, tak? Za takie pieniądze? I już na starcie byłby opór. Zapytanie pracowników, co im najbardziej przeszkadza i w jaki sposób to zlikwidować, jest najkrótszą drogą do poprawy jakości i wydajności pracy. A przy tym drogą budującą autentyczne zaangażowanie.

**Jakie bariery pojawiają się najczęściej?**

W zasadzie nie pojawiają się bariery, których usunięcie wymaga istotnych nakładów finansowych. Ludzie na ogół nie piszą, że mają stare komputery lub ciasne biura. Piszą natomiast, że problemem są bariery komunikacyjne. Nie możemy się dogadać z szefem, nie wiemy, dlaczego jedne decyzje są podejmowane, a inne odwoływane, nie wiemy, dokąd ta firma zmierza. Czasami pojawia się typowo godnościowa bariera: mają nas za roboli. Wtedy trzeba umiejętnie dopytać, co to znaczy, i postarać się jak najszybciej zmienić to poczucie.

**Nie szukaj winnego, szukaj przyczyny****Ludzie chętnie włączają się w usuwanie barier?**

W znakomitej większości – tak. Przecież bariery czynią pracę uciążliwą i nielubianą. Bywa jednak, że trafiamy na ścianę typu: tu i tak nic się nie da zmienić. Wtedy mamy trudny do przełamania impas. Dlatego po przeprowadzeniu warsztatu trzeba szybko brać się do roboty, żeby ludzie widzieli efekty. Należy zacząć od zmian najłatwiejszych, a nie najważniejszych, bo trzeba szybko udowodnić, że coś jednak da się zrobić.

**Co, jak już jest stworzona dobra atmosfera?**

Nierzadko to praca na lata, ale jednocześnie trzeba zadbać o takie wyposażenie stanowisk pracy, aby pracownik mógł jak najlepiej wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności. To również oznacza właściwy dobór ludzi do stawianych przed nimi zadań i stanowisk.

**Często ludzie pracują na niewłaściwych stanowiskach?**

Niedawno opublikowane wyniki badań Instytutu Gallupa wskazują, że na pytanie: czy każdego dnia

robisz w pracy to, co potrafisz najlepiej, 80 proc. pracowników w 100 firmach z 32 krajów odpowiada: nie.

**To nie jest chyba tylko вина pracodawców, ale również pracowników.**

Zamiast szukać winnego, aby go ukarać, wolę szukać przyczyny, aby ją usunąć. Np. w wielu krajach ludzi z pewnym wykształceniem jest za dużo, a innych za mało.

**Skąd ta powszechność przekonania, że gwarantem sukcesu jest twarda ręka i że tego nie da się obejść?**

Bo to jest najłatwiejsze. Takie działanie nie wymaga ani umiejętności, ani wysiłku. Nie jest ono specjalnie skuteczne, ale ponieważ większość tak zarządza, uznajemy je za normę. Jest też syndrom: gołym okiem. Gołym okiem widać, że ludzi interesuje tylko kasa. To prawda, tyle że gołym okiem widać też, że Ziemia jest płaska. Żeby zarządzać godnościowo, trzeba dużo zrozumieć, a wiele poglądów na zawsze porzucić. Na przykład ten, że ludzie są „z natury” leniwi i nieuczciwi. Trzeba też umieć budować partnerstwo, bo tego nie da się zadeklarować. Partnerstwo trzeba zdobyć.

W ciągu ostatnich 15 lat przeczytałem mnóstwo książek poświęconych zarządzaniu – choć niestety jedynie kilka polskich autorów – i wszyscy specjaliści piszą mniej więcej to samo. Nie da się już zarządzać ludźmi przy pomocy nadzorowania, bo ile osób można nadzorować – troje, pięcioro? A jak jest ich więcej, to trzeba zatrudnić nadzorców i oczywiście ich też nadzorować. Znam ten problem z autopsji. Kiedy rozpocząłem pracę w mojej firmie (przeszło 20 lat temu), na nocnej zmianie był problem z piciem alkoholu, więc zatrudniłem nadzorcę. Z czasem okazało się, że to on organizował całą wódkę dla całego towarzystwa.

**W jaki sposób wprowadzał pan zmiany w swojej firmie?**

Przez pięć lat prowadziłem firmę w sposób bardzo tradycyjny – były nagrody, kary i twarda ręka. W końcu pojechałem do Wielkiej Brytanii na konferencję poświęconą zarządzaniu jakością (TQM) i od tego się zaczęło.

Pierwszym krokiem było odejście od premiowego i prowizyjnego systemu nagradzania i od wszelkich form współzawodnictwa. Postanowiłem, że wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na tych samych stanowiskach mogą się różnić tylko o dodatek za staż pracy. Tak było wtedy w brytyjskiej Toyocie – co roku firma podnosiła pracownikom pensję o 2 proc. To nie jest wiele, ale po 25 latach te 2 proc. dają już 64 proc. Ta techniczna część była najłatwiejsza. ▶

A N D R Z E J B L I K L E

(lat 74), profesor nauk matematycznych, informatyk, wieloletni szef firmy A. Blikle (pod jego rządami rodzinny interes rozwinął się z jednej kawiarni przy Nowym Świecie do 10 kawiarni, 3 restauracji, 3 sklepów delikatesowych w Warszawie oraz 8 cukierni w sieci franczyzy). Prowadzi wykłady poświęcone zarządzaniu jakością, m.in. w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN.

[ ja my oni ]





## NIE DA SIĘ JUŻ ZARZĄDZAĆ LUDŹMI PRZY POMOCY NADZOROWANIA, BO ILE OSÓB MOŻNA NADZOROWAĆ – TROJE, PIĘCIORO? A JAK JEST WIĘCEJ, TO TRZEBA ZATRUDNIĆ NADZORCÓW I OCZYWIŚCIE ICH TEŻ NADZOROWAĆ.

### ▷ Co było trudniejsze?

Musieliśmy przygotować kierowników do działania w nowych warunkach. Do tej pory było łatwo – coś szło źle, obcinało się premię i sprawa załatwiona. Kierownik był zadowolony z siebie, myślał: zrobiłem, co mogłem, ludzie są oporni, następnym razem zabiorę całą premię. Pierwszy paradygmat psychologiczny, który wprowadziliśmy, brzmiał: nie szukaj winnego, szukaj przyczyny. Wprowadziłem też zasadę, że nie ma kar za to, że ktoś coś źle zrobił.

#### A jeśli ktoś zrobił błąd?

To będzie za to odpowiadał. Ale odpowiedzialność to nie nadstawianie karku do bicia, tylko obowiązek znalezienia przyczyny, aby ją usunąć. A to wcale nie musi być łatwe, choć są techniki, których się można nauczyć.

Na przykład „5 razy dlaczego”. Pytanie dlaczego zadajemy aż do momentu, gdy dojdziemy do przyczyny, którą potrafimy usunąć. Józio znowu nie przyszedł do pracy. A dlaczego nie przyszedł? Bo ma stłuczone kolano. A dlaczego ma stłuczone kolano? Bo się poślizgnął w pracy. A dlaczego się poślizgnął? Bo był rozlany olej. A dlaczego? Bo się butelka stłukła. A dlaczego olej był w szklanej butelce? Bo pracownik nie wiedział, że nie wolno wносить oleju w szkło. A dlaczego nie wiedział? Bo nie ma na ten temat instrukcji. No i już wiadomo, że trzeba napisać procedurę i przeszkolić pracowników w tej sprawie.

### Idź na przedzie, a nie poganiaj

#### Jak długo wprowadzał pan zmiany w firmie?

Piętnaście lat. Zmiany, o których mówimy, mają tylko początek, ale w zasadzie nigdy się nie kończą. I oczywiście nie jest to droga po różach, chyba że po tych z kolcami i na bosaka. Niekiedy słyszałem, że to, co proponuję, to jest jakiś socjalizm, że bez premii nie da się zarządzać. Niestety, kilka najbardziej opornych osób musiało odejść.

#### Komu dzisiaj przekazuje pan swoje doświadczenie?

Doradzam firmom, wykładam na studiach MBA, uczę studentów, liderów oświaty i liderów społecznych. Na początku spotykałem się z niedowierzaniem. Niektórzy pukali się w czoło. Dziś coraz więcej ludzi mówi, że przeczytali moją książkę i starają się w podobny sposób zarządzać swoją firmą. To dla mnie największa nagroda za bardzo trudne pionierskie lata. Niektórzy jednak mówią: proszę nam zrobić weekendowy kurs i nauczyć

nas takiego zarządzania. To nie jest takie proste. Trzeba się wiele nauczyć, odrzucić utarte poglądy i uwierzyć, że można inaczej. Trzeba też przyjąć na siebie pewne ryzyko. Bo jeśli ktoś budował swoje poczucie wartości na tym, że może bezkarnie okazywać arogancję, to po odłożeniu kija może mieć rewolucję.

#### Jaka jest różnica między liderem a aroganckim menedżerem?

Lider to jest taki człowiek, który idzie na przedzie, który wskazuje drogę. Menedżer nadzorca idzie z tyłu i pogania.

#### Lider czy menedżer – bez różnicy, z konkurencją muszą walczyć.

W pewnych przedsiębiorstwach na konkurencję należy patrzeć jako na partnera. Jako prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych wręczałem ostatnio Zbyszkowi Grycanowi dyplom ambasadora firm rodzinnych na Mazowszu. Mimo że jesteśmy konkurentami, łączy nas to, że staramy się kształtować klienta, którego interesuje jakość i wykwintny smak, a nie tylko „dużo i tanio”.

#### Można się nauczyć bycia liderem?

Można. Tylko trzeba uwierzyć, że można działać inaczej i że to jest skuteczne. Trzeba też mieć świadomość, że to nie jest łatwe i że efekty nie przychodzą natychmiast.

#### Jakie pan ma sposoby na stres?

Stres to uporczywe powracanie myślami do wydarzeń z przeszłości lub wyobrażeń o przyszłości. Derek Roger, autor książki „Managing stress”, zaleca, aby takim myśleniem pozwolić płynąć, ale nie pozwalać, żeby one nas za sobą pociągały. To samo zaleca buddyzm zen.

#### Czy ma pan jakieś sprawdzone patenty na oddzielenie życia zawodowego od prywatnego?

Patenty mam, ale nie bardzo mi się to udaje, bo u mnie granica pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym jest bardzo płynna. W ciągu dnia robię różne rzeczy – piszę książkę, tworzę programy komputerowe, zarządzam firmą, wykładam, działam społecznie. W takim płodozmianie czuję się najlepiej. Rzadko zajmuję się jedną rzeczą przez cały dzień. Bardzo ważny jest też sport. W moim przypadku to narty, windsurfing, wioślarstwo i rower górski. Doskonale pomagają odwrócić uwagę od uporczywych, stresujących myśli. Zalecam 2–3 razy w tygodniu – koniecznie.

ROZMAWIAŁA DOMINIKA BUCZAK



Po co człowiek  
tworzy hierarchię i dlaczego  
tak bardzo pilnuje swojego  
w niej miejsca

# Mechanika

KATARZYNA GROWIEC

**W** demokracji ateńskiej o tym, kto piastuje urzędy państwowe, przesądzało losowanie. W ten sposób decydowano, który spośród zgłoszonych do danego stanowiska kandydatów je otrzyma. Można było tą drogą zostać zarówno zwykłym urzędnikiem, jak i sędzią czy radnym w Radzie Pięciuset, która miała kompetencje zbliżone do dzisiejszych komisji parlamentarnych, rządu i prezydenta w jednym. Kadencja każdego wylosowanego urzędnika trwała rok. Przestrzegano zasady, by dana osoba nie piastowała ponownie tego samego urzędu. Losowanie miało zagwarantować możliwie najpełniejszą demokratyczność ówczesnego systemu, przeciwdziałać tworzeniu się klik i układów.

## Ja i 150 innych

Dziś nikt przy zdrowych zmysłach nie zastosowałby loterii, aby obsadzić stanowiska w urzędzie lub własnej firmie. Przyzwyczailiśmy się, że awans dostaje się innymi metodami: dzięki mozolnemu pięciu się po drabinie organizacyjnej hierarchii, gromadzeniu kontaktów lub dzięki umiejętnemu meandrowaniu w korporacyjnym labiryncie. Bagatelizujemy jednak fakt, że w pakiecie z nowożytnymi metodami szukania pracy i zasługiwania na awans dostajemy coś, czego chcieli uniknąć Ateńczycy: nieustanną walkę o władzę i miejsce w hierarchii.

Jak powstaje ta wszechobecna drabina osób ważniejszych i mniej ważnych, kierowników i podwład-

DRABINY

nych? I czy naprawdę jest nam potrzebna? Wszystko wskazuje na to, że konieczność tworzenia hierarchii wynika z ograniczeń ludzkiego mózgu. Gdy organizacja liczy do 150 pracowników, lepiej działa na zasadzie kontaktów bezpośrednich. Gdy przekracza 150 – potrzebuje formalnej hierarchii, by sprawnie funkcjonować. Gdy zatem jakiś wydział na uczelni osiąga liczbę 150–200 pracowników, można się spodziewać, że wkrótce nastąpi w nim podział. Wydział filozofii będzie chciał się uniezależnić od wydziału socjologii, a wydział bibliotekoznawstwa od wydziału polonistyki. Czynniki strukturalne zadecydują o podziale całości na mniejsze części. Skąd jednak ta magiczna liczba 150?

Robin Dunbar, antropolog ewolucyjny z Oxford University, uważa, że 150 to liczba osób, z którymi możemy utrzymywać relacje społeczne tak, żeby pamiętać ich twarze i imiona, to, czym się zajmują, jakie mają kłopoty. Zdaniem Dunbara to wielkość kory nowej w ludzkim mózgu (kora nowa jest najmłodszą ewolucyjnie częścią kory mózgowej, u ludzi stanowi 90 proc. całej kory) jest odpowiedzialna za kojarzenie tych informacji. Dzięki niej rozumiemy, jaka jest nasza pozycja w grupie, a jaka innych osób. Choć tzw. liczba Dunbara wynosi dla naszego gatunku 150, badacze przyznają, że mamy w tym przypadku do czynienia z niewyjaśnionymi jeszcze dużymi różnicami między ludźmi. Odchylenie standardowe w przypadku liczby Dunbara wynosi ok. 85. Niektórzy mogą więc utrzymywać kontakty i znać o wiele więcej lub mniej osób niż owe 150. Szacuje się np., że Bill Clinton „zna” ponad 5000 osób.

Wynika z tego, że hierarchia ma po prostu umożliwić i ułatwić kooperację między ludźmi. Za jej pomocą ludzie mają być motywowani do pracy i monitorowani oraz wiedzieć, co mają robić. Tylko tyle i aż tyle.

Badania nad hierarchią w miejscu pracy pokazują, że ludzie przypisują ogromną psychologiczną wagę do swojego w niej położenia. Na podstawie okazywanego szacunku i poświęcanej uwagi wnioskuje o swojej pozycji i doświadczają konkretnych emocji. Mogą to nadmiernie roztrząsać, bezustannie rozmyślać, przeżywać na nowo zdarzenia (przyjemne lub nieprzyjemne), które – ich zdaniem – mają z tym związek. Zjawisko takie nazywane jest **myśleniem dysforycznym** (patrz też ramka na s. 15). Samo wzbudzenie rozmyślenia dysforycznego nad motywami innych osób wzmacnia nieufność i podejrzliwość wobec nich („Skoro tyle o tym myślałam, to musi to być prawda”). Może doprowadzić do poczucia, że jest się traktowanym nieuczciwie i niesprawiedliwie. Na poziomie zachowania może się to przejawiać tzw. obronną odmową współpracy umotywowaną chęcią uchronienia się przed wyzyskiem czy krzywdą.

## Podział aż do paranoi

Amerykańska psycholog społeczna Marilynn Brewer z University of New South Wales w Australii zwróciła uwagę, iż samo kategoryzowanie osób (dzielenie na grupy) sprawia, że członków grupy obcej traktujemy jako mniej godnych zaufania, mniej uczciwych oraz mniej skłonnych do współpracy niż „swoich”.

Jeśli więc w miejscu pracy istnieje bardzo silny i podkreślany na każdym kroku podział na szefa i resztę zespołu, pracowników na umowę o pracę i pracowników na umowę-zlecenie/o dzieło, pracowników centrali i ośrodków regionalnych, pracowników „zasłużonych” i „na dorobku” etc., to znacząco wpłynie to na klimat w pracy. Ludzie z tych różnych grup po prostu przestaną sobie ufać.

Roderick M. Kramer, psycholog z University of Stanford w USA, od lat bada zjawisko paranoi zbiorowej, które jest szczególnie częste w hierarchicznych organizacjach (również w hierarchicznym społeczeństwie), to znaczy takich, gdzie hierarchia jest bardzo silnie akcentowana, a każdy pracownik musi znać swoje miejsce.

Według Kramera, paranoja owa polega na zbiorowym przekonaniu o byciu nękanym, zagrożonym, skrzywdzonym, ujarzmionym, prześladowanym, niesprawiedliwie traktowanym, lekceważonym przez wrogą grupę (np. zarząd, centralę, dział personalny). Paranoidalna percepcja społeczna powstaje wtedy, gdy człowiek ma podwyższone poczucie samoświadomości (np. gdy jest jedyną kobietą w zespole); uzna, że jest poddawany intensywnej obserwacji i ocenianiu (np. ocena okresowa); jest niepewny swojego statusu czy pozycji społecznej.

W silnie zhierarchizowanej organizacji osoby o niskim statusie i małej władzy cechują się dużym lękiem przed wyzyskiem lub byciem oszukanym oraz chroniczną podejrzliwością wobec przełożonych i pozostałych pracowników. Osoby o wysokim statusie z kolei boją się, że zostaną zastąpione przez innych, więc skupiają się na kontrolowaniu potencjalnych konkurentów. Osoby z grup o niższym statusie przetwarzają informacje w sposób bardziej czujny. Prowadzi to do nadinterpretacji zachowania innych, a w konsekwencji do jeszcze większej nieufności.

Psycholog społeczna, specjalizująca się w badaniach nad stereotypami, Susan Fiske z Princeton University w USA uważa, że ludzie są czujni i ostrożni w przetwarzaniu informacji, ale wtedy, gdy tego potrzebują. Gdy nie – polegają na stereotypach i schematach. Jeśli zastosujemy tę regułę do analizy hierarchii w organizacjach, zobaczymy, że ludzie pozbawieni władzy są stereotypizowani przez swoich przełożonych („Oni są leniwi”, „Brakuje im inicjatywy”). Zaś ci u władzy są szczególnie interpretowani i chronicznie nadinterpretowani („W tym roku szef nie przełamał się ze mną opłatkiem, to znaczy, że mnie nie lubi”).

Książka amerykańskiej dziennikarki Barbary Ehrenreich „Za grosze. Pracować i (nie) przeżyć” zawiera opis wielu objawów paranoi zbiorowej pracowników zajmujących najniższą pozycję na rynku pracy w USA. Autorka w latach 1998–2000 podjęła się udziału w eksperymencie. Zrezygnowała z dotychczasowej pracy i stylu życia, aby jeździć w różne miejsca w Stanach i podejmować pracę: kelnerki, sprzątaczkę, opiekunki chorych na Alzheimera, pracownika sklepu. Płacono jej po 6–7 dol. za godzinę. Chciała sprawdzić, czy utrzyma się za zrobione w ten sposób pieniądze, i poznać lepiej życie ludzi najgorzej zarabiających. Opisała nieufność pracodawców wobec pracowników, np. poddawanie ich ciągłe testom na obecność narkotyków w moczu. Pracownicy natomiast – niejako w odwecie za bycie poddawana-

▷ nymi kontroli – obronnie odmawiali współpracy, np. przez kradzieże czy nieprzykładanie się do pracy. Barbara Ehrenreich w trakcie trwania eksperymentu zauważyła u siebie zmiany osobowości, takie jak napady lęku i paniki, opryskliwość i wrogość wobec innych ludzi oraz mniej odwagi, niż wykazywała w dotychczasowym życiu. Spadek w społecznej hierarchii wiązał się dla niej z nasileniem reakcji nerwicowych i zwiększonym poziomem stresu.

### Droga służbowa, ścieżka nieformalna

Hierarchia to jednak nie tylko coś, co nazywamy drogą służbową. Każdy chyba ma wrażenie, że oprócz formalnej istnieje zwykle także jakaś struktura nieformalna. Dobrym przykładem różnicy między strukturą formalną i nieformalną jest rola sekretarki dyrektora. Z punktu widzenia formalnego sekretarka ma niewiele władzy. W praktyce jednak każda osoba – choćby niezwykle ważna – która chce się spotkać z dyrektorem, musi zyskać jej akceptację. To ona – do pewnego stopnia – decyduje, kiedy dokumenty trafią na jego biurko. Co diametralnie zmienia jej pozycję na firmowej drabinie.

Istnienie i znaczenie hierarchii nieformalnej potwierdza Charles Kadushin, ceniony badacz sieci społecznych w organizacjach. Hierarchia nieformalna zazwyczaj odnosi się w jakiś sposób do formalnej – choćby przez bycie do niej w opozycji. Skąd biorą się te dwa systemy, skąd ten rozdźwięk? W wielkich organizacjach, które badał Kadushin, liderzy zwykle pochodzili z nadania, byli osobami z zewnątrz. Lider nieformalny lepiej znał i wyrażał normy i wartości grupy pracowników niż lider formalny. Ten drugi musiał dopiero te wartości rozpoznać.

Zwykle sieci nieformalne oparte są na przyjaźni czy partykularnych interesach konkretnej grupy współpracowników. Lecz silna pozycja w nieformalnej hierarchii może wynikać nie tylko ze wzbudzonej sympatii lub przynależności do pewnej grupy wpływów. Czasem decydują o tym unikalne kompetencje. Osoba niezajmująca eksponowanego stanowiska może zyskiwać na statusie dzięki możliwości nawiązania szybkiego i bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami w firmie lub pracownikami w innych firmach. Dyrektor sprzedaży może być jedynym łącznikiem między dwiema sieciami czy firmami, gwarantem dobrego kontaktu między nimi. Gdyby go zabrakło, firma byłaby bezradna. Duże znaczenie dla nieformalnie wysokiej pozycji pracownika ma jego wiedza, kto spoza firmy może dla niej wykonać dodatkową pracę, kto jest cennym fachowcem w branży. Istotne są również relacje z innymi środowiskami, np. relacje naukowcy-przemysł.

## LUDZIE PRZYPISUJĄ OGROMNĄ WAGĘ DO SWOJEGO POŁOŻENIA W HIERARCHII PRACOWNICZEJ. O SWOJEJ POZYCJI WNIOSKUJĄ NA PODSTAWIE OKAZYWANEGO IM SZACUNKU I POŚWIĘCANEJ UWAGI.

Przy ogromnym znaczeniu struktur nieformalnych warto jednak zwrócić uwagę, że nie zwalniają i nie przyjmują one do pracy i nie ponoszą odpowiedzialności za wyniki firmy. Stąd bierze się napięcie między strukturą nieformalną i formalną, która taką odpowiedzialność ponosi. Dopóki w obu systemach chodzi o te same wartości lub chociaż te wartości nie są sprzeczne, lider formalny i nieformalny nie będą wchodzić sobie w drogę. W przeciwnym wypadku rodzi się konflikt i wcale nie jest oczywiste, który z nich straci na tym więcej.

### Japoński szef – bóg i holenderski szef – organizator

Poszczególne kraje różnią się podejściem do przejawów hierarchii w pracy.

Fons Trompenaars, holenderski badacz

i konsultant ds. psychologii zarządzania, wspólnie z Charlesem Hampdenem-Turnerem napisali książkę „Siedem kultur kapitalizmu”. Autorzy, którzy do dziś zajmują się doradztwem firmom, jak mają zarządzać swoimi pracownikami, poddali dogłębnej analizie kulturę biznesu w USA, Japonii, Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji i Holandii. Przebadali 15 tys. menedżerów, zadając im ponad 70 pytań o to, jakimi wartościami kierują się w pracy.

Dzięki badaniu dotarli do tego, czego szukali – do utajonej struktury przekonań, która niczym niewidzialna ręka kieruje ludźmi w pracy. Analizowali tzw. dylematy kulturowe, czyli m.in. skłonność do analizy bądź syntezy, nacisk na indywidualizm bądź kolektywizm, powściągliwość bądź emocjonalność, status osiągnięty (taki, który zawdzięczamy wykształceniu, ciężkiej pracy) bądź status przypisany (taki, który zawdzięczamy pozycji społecznej rodziców, płci).

Pracownikom firm z różnych krajów zadano m.in. pytanie: Czy zakwestionują polecenie szefa, które ich zdaniem jest niesłuszne, czy też wykonają je bez słowa, żeby uniknąć kłopotów? Aż 96 proc. Holendrów odpowiedziało, że zakwestionuje polecenie szefa, które ich zdaniem jest niesłuszne. Taką samą opinię wyraziło: 95,9 proc. Szwedów, 95,9 proc. Niemców, 94,1 proc. Brytyjczyków, 94 proc. Francuzów, 90 proc. Amerykanów. I tylko 80 proc. Japończyków. Niekwestionowanie poleceń i opinii przełożonych oraz przekonanie, że szef zna odpowiedź na każdy problem, to oznaka silnej hierarchii. Podobnie jak to, że pisząc e-mail wysyłany do wielu odbiorców jednocześnie, pilnujemy odpowiedniej kolejności adresatów.

Trompenaars i Hampden-Turner chcieli ponadto zbadać, jak konkretnie jest rozumiana hierarchia w różnych krajach. Zauważyli, że w kraju o najsilniejszej hierarchii spośród analizowanych, Japonii, choć szef jest przede wszystkim koordynatorem pomysłów, które powstają na niższych szczeblach hierarchii, to przeważa komunikacja góra-dół. Tymczasem 81 proc. menedżerów holender-

