

Lukasz Haromszki

MOTYWACJA DO POMAGANIA WSPÓLPRACOWNIKOM

1. Wstęp

Praca w różnego typu organizacjach ukierunkowanych na osiągnięcie zysku i organizacjach *non-profit* ma przeważnie charakter zespołowy. O sukcesie przedsiębiorstwa w długim czasie decydują oczywiście różne czynniki, ale w przekonaniu autora podstawowe znaczenie mają współpraca, współdziałanie i pozytywne relacje międzyludzkie zbudowane w oparciu o różnorodne czynności prospołeczne występujące w procesie pracy.

Badania terenowe ujawniły pewną prawidłowość występującą wśród pracowników wybranych zakładów pracy¹. Ankietowani wykazują zdecydowanie większą skłonność do pomagania nowo zatrudnionym niż pozostałym współpracownikom. Proces wprowadzania nowych pracowników w zakładzie pracy, polegający na okazaniu im życzliwości i pomaganiu w zrozumieniu podstawowych mechanizmów ułatwiających wykonywanie czynności służbowych, powoduje wytworzenie się pozytywnych stosunków międzyludzkich i ich trwanie przez dłuższy czas. Analiza wyników uzyskanych w wywiadach pogłębionych wskazuje, że skłonność do czynności prospołecznych w stosunku do nowo zatrudnionych może powodować określone następstwa. Ludzie pomagają sobie najchętniej w myśl reguły wzajemności, stąd osoby uzyskujące pomoc będą dążyć do odwzajemnienia jej w przyszłości. Poza tym osoby opiekujące się nowymi pracownikami w przedsiębiorstwie uzyskują miano ekspertów czy nieformalnych liderów. Wyższa pozycja w strukturze socjometrycznej może wpływać na wzrost poczucia własnej wartości i wzrost poczucia kontroli nad rzeczywistością².

¹ Populację stanowią dorosłe osoby pracujące na terenie woj. dolnośląskiego w 5 zakładach zatrudniających powyżej 100 pracowników. Badania przeprowadzono na próbie dobranej w sposób celowy, oparty na następujących kryteriach: 1) ankietowanie w miejscu pracy, 2) dostępność – możliwość przeprowadzenia badania w określonych zakładach pracy, 3) duże zróżnicowanie zawodów w wybranym przedsiębiorstwie, 4) wielkość zakładu (powyżej 100 pracowników).

² Wywiady pogłębione wsparte obserwacją prowadzono w ramach pilotażu. Wykonano je, aby sprawdzić trafność i przejrzystość kwestionariuszy, wypytać o kwestie dodatkowe (nie ujęte w ankiecie) oraz przyjrzeć się zachowaniom społecznym obecnym w wybranym zakładzie pracy.

Praca zespołowa w organizacjach wywołuje efekt synergii jedynie w przypadku dobrej współpracy wykonujących ją pracowników.

Wnioski sformułowane przez autora, uzyskane w wyniku badań terenowych i gabinetowych, można odnieść do propozycji i prognoz innych badaczy danego zagadnienia. A. Toffler i E.C. Wragg, analizując rynek pracy na świecie i warunki życia człowieka, prognozują rozwój społeczeństwa informatycznego. W nowej rzeczywistości społecznej szczególne znaczenie uzyskują wysokie kwalifikacje pracownicze oraz umiejętności przystosowawcze do warunków zmieniającego się świata, takie jak: współdziałanie, współpraca, samodzielność, dobra organizacja pracy³.

2. Motywacja do zachowań prospołecznych

Motywacja prospołeczna jest to proces świadomy, powstający w różnych obszarach reprezentujących świat społeczny, tj. osoby, instytucje, ideologie, społeczności. Jednostka dąży do realizacji założeń wynikających z wyobrazonego stanu pożądanego. W przypadku motywacji prospołecznej świat zewnętrzny staje się częścią osobowości człowieka⁴.

Nauki społeczne (w tym psychologia społeczna, socjologia i ekonomia) nie wytworzyły jednego paradygmatu dotyczącego skłonności człowieka do pomagania innym ludziom akceptowanego przez wszystkich badaczy danego zagadnienia. Czynności prospołeczne w miejscu pracy powodują, że kontakty współpracujących ludzi nie mają jedynie organizacyjnego i mechanicznego charakteru. Szczególnie interesująca wydaje się kwestia: czy pomagamy innym dlatego, że tego potrzebujemy, czy też zachowanie takie jest wynikiem kalkulacji różnych czynników związanych z określoną sytuacją.

Podstawowe pytania dotyczące natury ludzkiej poruszają kwestie skłonności altruistycznych człowieka⁵. D.O. Hebb twierdzi, że „altruizm stanowi element dziedzicznego, filogenetycznie uwarunkowanego wyposażenia człowieka”⁶. M.T. Ghiselin dochodzi do wniosku, że zachowanie prospołeczne nie istnieje, ponieważ człowiek rodzi się i całe życie pozostaje egoistą⁷. Oczywiście pomiędzy zaprezentowanymi tu skrajnymi poglądami istnieją różnorodne koncepcje przypisujące procesom socjalizacji i uczenia się rolę katalizatorów przy tworzeniu się jednostek o skłonnościach altruistycznych.

Według M. Deutscha każdą sytuację można rozpatrywać, biorąc pod uwagę dobro własne, cudze i relację między nimi⁸. Prezentowane przez niego różnorodne

³ E.C. Wragg, *Trzy wymiary Programu*, WSiP, Warszawa 1999, s. 25; por. A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.

⁴ J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1979, s. 251.

⁵ Tamże, s. 86-129.

⁶ D.O. Hebb, *Podręcznik psychologii*, PWN, Warszawa 1969, s. 335.

⁷ D.T. Cambell, *On the Conflict between Biological and Social Evolution and between Psychology and Moral Tradition*, „American Psychologist” 1975 no 12, s. 1103-1125.

⁸ M. Deusch, *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven 1973, s. 182.

orientacje społeczne można przedstawić w formie trzech podstawowych: indywidualistycznej, kooperacyjnej i rywalizacyjnej⁹. W orientacji indywidualistycznej człowiek jest typowym egoistą, nastawionym na zysk, nie jest zainteresowany potrzebami innych osób. Orientacja kooperacyjna uwzględnia dobro innych osób. Przejawia się ona w zachowaniach prospołecznych. Orientacja rywalizacyjna to walka jednostek pomiędzy sobą o to, by być lepszym od innych. Charakteryzuje ona, podobnie jak orientacja kooperacyjna, zbiorowości ludzkie (przynajmniej 2 osoby). Zgodnie z prezentowaną koncepcją jedynie orientacja kooperacyjna motywuje ludzi do zachowań prospołecznych. Społeczne konsekwencje mogą być również następstwem orientacji indywidualistycznej w sytuacji, gdy danej osobie opłaca się pomaganie innym. Oprócz tego mogą zaistnieć inne przesłanki korzystne dla takiego postępowania, takie jak: specyficzne cechy danej osoby (uroda, cechy osobowości); przypuszczenie, że dane osoba (jej kontakty, możliwości, stanowisko) może nam się przydać w przyszłości; pomaganie innym w celu zademonstrowania własnej przewagi, wyróżnienia się w określonej zbiorowości¹⁰.

Postępowanie prospołeczne może być również efektem tzw. zjawiska generalizacji lub kategoryzacji. Ludzie poszerzają granice struktury „ja” na osoby bliskie im z różnych powodów, jak np. wspólny zawód, miejsce zamieszkania, zainteresowania. Pomaganie innym traktują jako dokonywanie działań dla samych siebie¹¹.

Oprócz wyżej wymienionych motywacja do czynności prospołecznych może być następstwem określonych wymogów społecznych – norm wyznaczających, jak należy postępować w określonych sytuacjach¹².

W swych wstępnych pracach S.H. Schwartz był przekonany, że system norm i wartości ma wpływ na postępowanie ludzkie, ponieważ określone normy w toku doświadczenia zostały powiązane z poczuciem własnej wartości. W późniejszych pracach Schwartz zaczyna stawiać wyżej w swojej koncepcji (podobnie jak J. Piaget) autonomiczny system normatywny od wcześniej opisywanego systemu powiązane go z poczuciem własnej wartości. W praktyce współistnieją dwie formy regulacyjnych funkcji systemu normatywnego – motywy oparte na poczuciu własnej wartości i zawarte bezpośrednio w systemie normatywnym jednostki.

Przyjmuje się często założenie, że związek między normą głoszoną a zachowaniem zależy od spójności systemu normatywnego – im bardziej zwarty system wartości moralnych, tym łatwiej przewidzieć zachowanie¹³. Zakłada się możliwość podporządkowania motywów „ja” zachowaniu zgodnemu z własnym systemem wartości, nawet za cenę rezygnacji z własnej godności w szczególnych okolicznościach.

⁹ J. Reykowski, wyd. cyt., s. 131.

¹⁰ Tamże, s. 131-135.

¹¹ Tamże, s. 136-200.

¹² Tamże, s. 204-222.

¹³ S.H. Schwartz, *Aktywizacja osobistych standardów normatywnych a zachowanie prospołeczne*, „Studia Psychologiczne” 1976, t. 15, s. 5-33.

Badania wykazują, iż istnieje zależność pomiędzy wiekiem a oceną zachowań moralnych. Im osoby są starsze, tym mniejszą wykazują skłonność do jednoznacznych ocen moralnych. Doświadczenie życiowe powoduje, iż bierze się pod uwagę większą liczbę czynników, które mogą wpływać na zachowanie, np. kontekst sytuacyjny¹⁴. Powyższe dane uzyskują również potwierdzenie w wynikach badań własnych z zakresu skłonności do określonych zachowań w miejscu pracy. Najstarsi respondenci najrzadziej wykazują predyspozycje do informowania zwierzchników o nieprawidłowościach w zakładzie pracy i do zwracania uwagi osobom źle postępującym.

Ocena zachowania dokonywana jest na podstawie zapamiętanych wzorców poznawczych odnoszących się do zdarzeń realnych lub wyobrażonych. Proces poznawczy, poprzez obserwowanie innych, dostarcza jednostce pozytywne lub negatywne wzorce aktywujące normę¹⁵.

Przypuszcza się z dużym prawdopodobieństwem, że zachowanie człowieka, szczególnie prospołeczne, nie może być regulowane przez nawyki. Określone standardy normatywne, wchodząc ze sobą w reakcję, powodują powstanie hierarchii, dzięki czemu regulacja zachowania moralnego przybiera charakter systemowy. Potwierdzają to wyniki uzyskane przez L. Kohlberga i J. Piageta¹⁶.

J. Reykowski prezentuje trzy składniki gotowości do działań prospołecznych:

- składnik percepcyjny – zdolność do postrzegania potrzeb i emocji innych ludzi,
- składnik motywacyjny – chęć podejmowania działań na rzecz innych,
- składnik operacyjny – umiejętność programowania czynności mających na celu korzyść innych ludzi¹⁷.

Zakłada się, że osoba skupiona na sobie to modelowy egoista, a człowiek pomagający bezinteresownie innym to altruista. W pewnym stopniu jest to prawda, zdarza się, że osoby zajęte własnymi sprawami zaniedbują swoje zobowiązania wobec innych¹⁸.

J. Karyłowski twierdził, iż koncentracja na sobie nie zawsze prowadzi do osłabienia zachowań na rzecz innych¹⁹. W sytuacji, gdy takiemu zachowaniu towarzyszy poczucie winy, może ono wzmacniać działanie prospołeczne. W swoich rozważaniach nawiązuje on do stwierdzenia Schwartza, iż motywem działania na rzecz innego człowieka może być dążenie do zwiększenia samoakceptacji. Źródła motywacji

¹⁴ Zob. A. Turiel, *Adolescent Conflict in the Development of Moral Principles*, [w:] R.L. Solso, *Contemporary Issue in Cognitive Psychology*, The Loyola Symposium, Wiley, New York 1973; zjawisko to potwierdzają również wyniki badań autora przeprowadzonych w 2005 r. przedstawione w dysertacji: Ł. Haromszki, *Aksjologiczne wyznaczniki motywacji do pracy*, AE, Wrocław 2007.

¹⁵ J. Macaulay, *A Shill for Charity*, [w:] J. Macaulay, L. Berkowitz (eds.), *Altruism and Helping Behavior*, Academic Press, New York 1970, s. 57.

¹⁶ Tamże, s. 226.

¹⁷ Tamże, s. 266.

¹⁸ Tamże, s. 259.

¹⁹ J. Karyłowski, *Koncentracja na sobie i zawartości „ja” idealnego a bezinteresowne działanie na rzecz innych osób*, „Studia Psychologiczne” 1977, t. 16, z. 1, Wrocław, s. 19-37.

prospołecznej mogą znajdować się „poza ja” bądź we własnym „ja”. Według Karyłowskiego istnieją egzocentryczne i endocentryczne mechanizmy kontrolujące działania społeczne. W ramach pierwszego z wymienionych mechanizmów motywację realizuje się poprzez zmianę zewnętrzną stanu tych obiektów. W drugim motywacja jednostki polega na utrzymywaniu lub podwyższaniu poczucia własnej wartości w oparciu o zinternalizowane normy nakazujące działanie na rzecz innych. Jednostka dzięki temu zachowuje dobre mniemanie o sobie. Im ważniejsza jest dla człowieka wartość pomagania innym, tym większa koncentracja na sobie zwiększa motywację do zachowań prospołecznych²⁰. Wyniki potwierdzające hipotezy Karyłowskiego znaleźć można również w badaniach L. Berkowitza²¹.

Reykowski w swojej książce prezentuje opis pewnego eksperymentu z lustrem. Wnioski z niego płynące są następujące: osoby koncentrujące się na sobie – poprzez patrzenie w lustro – są ogólnie mniej skłonne do zachowań prospołecznych. Większe predyspozycje do wykonywania czynności dla innych ludzi ujawniają te osoby koncentrujące się na sobie, które umieszczają „pomaganie innym” wysoko w indywidualnych hierarchiach wartości²².

Inne interesujące wyniki dotyczące motywacji endocentrycznej uzyskali R.M. Tipton i S. Browning²³. Osoby, które miały okazję wcześniej udzielić komuś pomocy – poświęcając swój wysiłek i odrywając się od swojego zajęcia – poproszone po raz drugi, odmawiały. Jest to typowy przykład oceny sytuacji nie jako następstwa potrzeby osoby proszącej, tylko spełnionego już uprzednio obowiązku.

Powyższe argumenty potwierdzają tezę, że ani egoizm, ani egocentryzm nie wykluczają czynności społecznych.

Modelowe zachowanie altruistyczne, rozumiane jako poświęcanie wartości osobistych na rzecz cudzego dobra bez oczekiwania w zamian jakiegokolwiek nagrody, nazywane jest cnotą w różnych systemach religijnych, również w chrześcijaństwie²⁴. Paradoksalnie działania takie nie zawsze są oceniane pozytywnie. Cudza doskonałość, wspaniałość, dobroć stawia przeciętnej jednostce w każdym społeczeństwie wymóg niemożliwy do spełnienia. Zjawisko to wywołuje inne skutki, niż pomagający przewidywał, gdyż przeciętna jednostka częściej będzie się w nim doszukiwać innych motywów działania prospołecznego niż dobroć altruisty.

W sytuacji czystej relacji altruistycznej zachodzi „stan psychologicznego zadłużenia”²⁵. Następuje konieczność redukcji wywołanej przez niego przykrości. Można

²⁰ Tamże, s. 23-24.

²¹ L. Berkowitz, *Social Norms, Feelings, and Others Factors Affecting Helping and Altruism*, [w:] L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, Academic Press, New York 1972, s. 92-94.

²² J. Reykowski, wyd. cyt., s. 277-278.

²³ R.M. Tipton, S. Browning, *Altruism: Reward or Punishment*, „Journal of Psychology” 1972 vol. 80.

²⁴ J. Reykowski, wyd. cyt., s. 280-281.

²⁵ Zob. M.S. Greenberg, *A Preliminary Statement on a Theory of Indebtedness*, Western Psychological Association, 1968 (tekst powielony).

tego dokonać bądź spłacając dług, bądź manipulując obrazem rzeczywistości w taki sposób, by wyprzeć istnienie tego faktu ze świadomości. Gotowość do poproszenia kogoś o pomoc wzrasta wraz z prawdopodobieństwem zrewanżowania się za przysługę.

K.J. Gergen badał zjawiska altruizmu i wzajemności w trzech różnych kulturach: w USA, Szwecji i Japonii²⁶. Badani w różnych kontekstach kulturowych obdarzali większą sympatią tych, którzy za udzieloną pomoc oczekują wzajemności niż osoby działające bezinteresownie. Należy rozróżnić dwie przyczyny działań prospołecznych:

- pomaganie innym, ponieważ tego potrzebują,
- pomaganie innym w myśl reguły wzajemności.

Psychologiczne zadłużenie jest zjawiskiem negatywnym ze względu na zaburzenie równowagi pomiędzy dwiema stronami omawianej relacji. U osób znajdujących się na tym samym poziomie (zawodowym, intelektualnym itp.) zwrócenie się o pomoc może skutkować obniżeniem samooceny. Natomiast otrzymanie pomocy od kogoś bardziej kompetentnego niż beneficjent odbierane jest jako dowód sympatii²⁷.

Mniej groźna dla „ja” jest pomoc od kogoś obcego, szczególnie w złej sytuacji spowodowanej przez los, a nie przez brak kompetencji jednostki. Potwierdziły to badania R.C. Tesslera i S.H. Schwartza²⁸.

Inne niekorzystne skutki otrzymywania pomocy to przyzwyczajanie się do niej i oczekiwanie na nią²⁹. Pojawia się wtedy postawa roszczeniowa oraz zmniejsza się zdolność do radzenia sobie z wymaganiami życia. Wynika z tego, iż nie zawsze altruizm okazuje się społecznie dobry, często lepsza jest pomoc na zasadach wzajemności. Niejednokrotnie egoistyczne skupienie się na sobie powoduje również społeczne skutki.

Według M. Ossowskiej wzajemność jest podstawą struktury społecznej, wpływającą na dobre stosunki międzyludzkie w różnych dziedzinach życia społecznego³⁰. Zasadę wzajemności promował w swoich pracach również Hobbes. W jednej z nich wypowiada się w omawianej kwestii następująco: „żebyś nie pozwolił, aby ten, kto mając do ciebie zaufanie, pierwszy oddał tobie usługę, znalazł się przez to w gorszej sytuacji, czy też by nikt nie przyjmował świadczenia inaczej, niż mając intencję, starać się wszelkimi siłami, by ten, kto już oddał usługę, nie żałował tego”³¹.

²⁶ Zob. K.J. Gergen, *The Psychology of Behavior Exchange*, Addison – Wesley, Reading Mass, 1969.

²⁷ J. Reykowski, wyd. cyt., s. 285

²⁸ R.C. Tessler, S.H. Schwartz, *Help Seeking, Self-esteem, and Achievement Motivation, an Attributional Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1972 vol. 21, no 3, s. 318-326.

²⁹ M. Materska, E. Wilczyńska, *Wykorzystywanie oczekiwanej i nieoczekiwanej pomocy w rozwiązywaniu serii zadań intelektualnych*, „Studia Psychologiczne” 1975, t. 14, s. 153-171.

³⁰ M. Ossowska, *Normy moralne, próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1985, s. 196-200.

³¹ Tamże, s. 198.

Zachowanie prospołeczne zgodnie z założeniami „modelu” to następstwo łańcucha procesów przetwarzania informacji prowadzących do powstania określonej decyzji dotyczącej podjęcia lub niepodjęcia określonych działań. Omawiany model w najbardziej rozwiniętej formie został przedstawiony w drugiej połowie lat 70. przez S.H. Schwartza³².

Według założeń modelu zachowanie prospołeczne ma miejsce po rozstrzygnięciu następujących głównych problemów:

1. Czy ktoś czegoś potrzebuje? – dostrzeżenie potrzeby.
 2. Czy ja mogę mu pomóc bądź czy mogę wpłynąć na jego sytuację? – dostrzeżenie możliwości.
 3. Czy na mnie spoczywa odpowiedzialność za to, by mu pomóc lub by wpłynąć na jego sytuację? – dostrzeżenie własnej odpowiedzialności.
- Jeżeli te trzy warunki zostają spełnione, to powstaje:
4. Odczucie powinności, by udzielić pomocy czy w jakiś sposób uwzględnić cudzą sytuację – uruchomienie normy.

Jednocześnie pojawiają się dalsze pytania:

5. Co może się stać, jeśli mu nie pomogę czy nie uwzględnię jego interesu? Co on może stracić? Jak ja będę się wtedy czuł? Jakie mogę ponieść za to konsekwencje?

6. Co ja mogę stracić, jeśli mu pomogę czy też jeśli będę liczył się z jego interesem? Czego mogę zostać pozbawiony? Co mi może grozić?

7. Czy mogę uniknąć konieczności pomagania mu lub czy mogę nie liczyć się z jego interesem? Może nie jest prawdą, że jego potrzeby są (lub mogą być) niezaspokojone? Może nie jest prawdą, że ja potrafię mu pomóc? Może to nie na mnie ciąży obowiązek, by mu pomóc (by brać pod uwagę jego interesy)?

Zdarzają się sytuacje, że pomagamy innym, ponieważ nie mamy innej możliwości. Jeśli znajdziemy w otoczeniu osobę bardziej kompetentną według naszej oceny, możemy przerzucić odpowiedzialność za udzielenie pomocy na nią. Odrzucenie odpowiedzialności jest łatwiejsze lub trudniejsze w zależności od różnorodnych czynników zewnętrznych (wiek, płeć, czynniki społeczno-kulturowe) i wewnętrznych (zawartych w osobowości podmiotu). Ludzie chętniej pomagają dzieciom, osobom starszym, kobietom, mieszkańcom małych miast, osobom im bliskim ze względu np. na ubiór, długość włosów, pozycję społeczną.

Schwartz badał czynniki zewnętrzne za pomocą specjalnego kwestionariusza ZO (zrzucania odpowiedzialności). Zmienna ZO różnicuje jednostki pod względem form społecznego zachowania, takich jak np. gotowość do udziału w akcji społecznej. Od zmiennej tej zależy również korelacja między deklarowanymi normami a rzeczywistym zachowaniem³³.

³² J. Reykowski, wyd. cyt., s. 295.

³³ Tamże, s. 331-338.

Zaobserwowano również tzw. paradoksalny efekt pobudzania prospołecznej motywacji³⁴. Zaprzecza on stwierdzeniom, iż taka motywacja wzrasta wraz ze świadomością cudzej potrzeby, przekonaniem o własnych możliwościach i odpowiedzialnością za zaspokojenie cudzej potrzeby. Okazuje się, że warunki te mogą prowadzić do zmniejszenia motywacji prospołecznej. J.W. Brehm i A. Cole stwierdzili, iż osoby skoncentrowane na sobie były mniej skłonne do odzwajemniania przysług niż do pomagania innym jako pierwsi. Stwierdzenie zobowiązania, zwiększenie uzależnienia, podwyższenie statusu osoby oczekującej pomocy mają ze sobą wspólne to, że wywierają większy nacisk na jednostkę, a tym samym wzbudzają tendencję do oporu w myśl tzw. koncepcji reaktancji. Według jej autora, J. Brehma, w sytuacjach, w których następuje ograniczenie swobody wyboru, pojawia się tendencja do sprzeciwu ograniczeniom.

Według Schwartza takie zjawisko wiąże się z chęcią uniknięcia manipulacji ze strony innych i ucieczką od eksploatacji ze strony proszącego. Problem ten nie jest sprzeciwem wobec nacisku (jak w przypadku reaktancji), tylko próbą oszacowania rzeczywistego stanu rzeczy. Siła zjawiska reaktancji zależy od tego, jak bardzo zaangażowane jest „ja” podmiotu. Ma ono miejsce jedynie w sytuacjach zakładających możliwość wyboru.

Ludzie różnią się między sobą własnościami prospołecznymi, istnieją więc mniej lub bardziej prospołeczne osobowości. W zależności od tego, jakie są rzeczywiste podstawy motywacyjne zachowania, zmienia się postępowanie człowieka w różnych warunkach oraz wrażliwość na różnorodne aspekty sytuacji.

Według E. Stauba istnieją czynniki, które mają szczególnie silny związek z zachowaniem prospołecznym. Ich skupienie zwiększa prawdopodobieństwo reakcji prospołecznej. Zalicza się do nich przede wszystkim wartości, które człowiek ceni, takie jak „pomaganie innym” czy „równość”. Według E. Stauba dla zwolenników konserwatywnych wartości ważniejsze jest przestrzeganie pewnych społecznych reguł niż pomaganie³⁵.

Zachowanie prospołeczne może pozostawać w związku z systemem wartości jako całością. Pomaganie współpracownikom może wynikać z odpowiednio ułożonej hierarchii wartości, działającej jako stała struktura motywacyjna człowieka. Tym lepiej można je przewidywać, im lepiej potrafi się odtwarzać indywidualne i grupowe systemy wartości. Badania autora potwierdzają tezę, że osoby osiągające wyższy poziom rozwoju moralnego wykazują większą gotowość do pomocy³⁶. Istnieje również negatywny związek pomiędzy ogólną gotowością do udzielania pomocy a makiawelizmem.

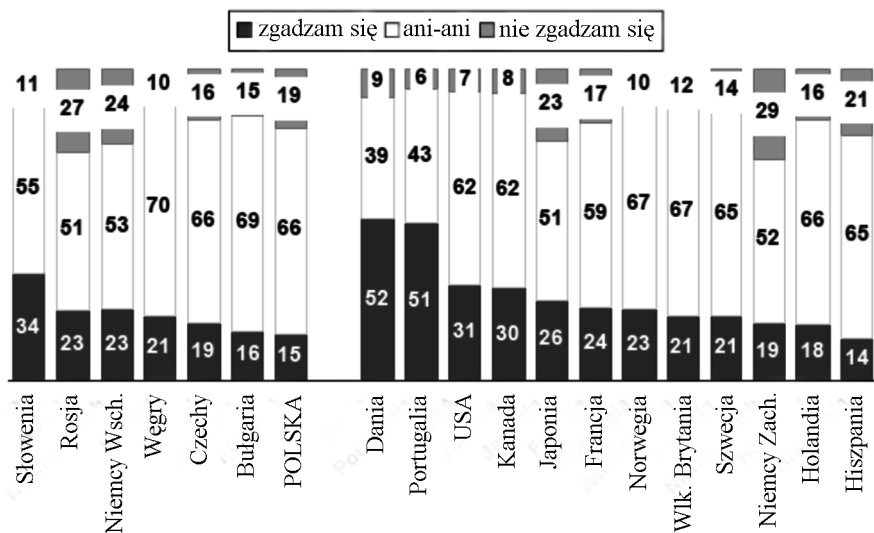
³⁴ Tamże, s. 339-343.

³⁵ Tamże, s. 353-354.

³⁶ Ł. Haromszeki, wyd. cyt.

3. Pomaganie innym ludziom w pracy – Polacy na tle wybranych mieszkańców świata

Często słyzy się w mediach, że Polacy to społeczeństwo skłonne do pomocy innym, naród wyróżniający się wyrozumiałością i empatią w stosunku do osób potrzebujących. Interesujące wydaje się rozstrzygnięcie kwestii, czy zachowania te są charakterystyczne wyłącznie w specyficznych sytuacjach, czy jest to działanie „na pokaz”, kreujące wizerunek zafałszowany. Można przypuszczać, że osoby skłonne do zachowań prospołecznych będą postępowały zgodnie z deklaracjami również w codziennych sytuacjach. Życie codzienne większości ludzi zdominowane jest przez pracę zawodową. Po ukończeniu szkoły absolwent rozpoczyna karierę zawodową, która trwa najczęściej do emerytury. Pracownik przebywa w zakładzie pracy przynajmniej 8 godzin dziennie, 5 dni w tygodniu, kilkadziesiąt tygodni w roku. Spędza w pracy prawie całe życie. Organizacja, w której przebywa, kształtuje jego indywidualną hierarchię wartości, wpływa na jego postawy, zachowania. Większość ludzi po dniu roboczym odpoczywa, korzystając z dorobku kultury masowej, bezrefleksyjnie przyjmując przekazywane informacje. Skoro tak się dzieje, to osoba wykazująca gotowość do pomagania innym powinna to realizować szczególnie w czasie pracy.



Rys. 1. W mojej pracy mogę pomagać innym ludziom (w %)

Źródło: International Social Survey Programme 1997, Polski Generalny Sondaż Społeczny 1997.

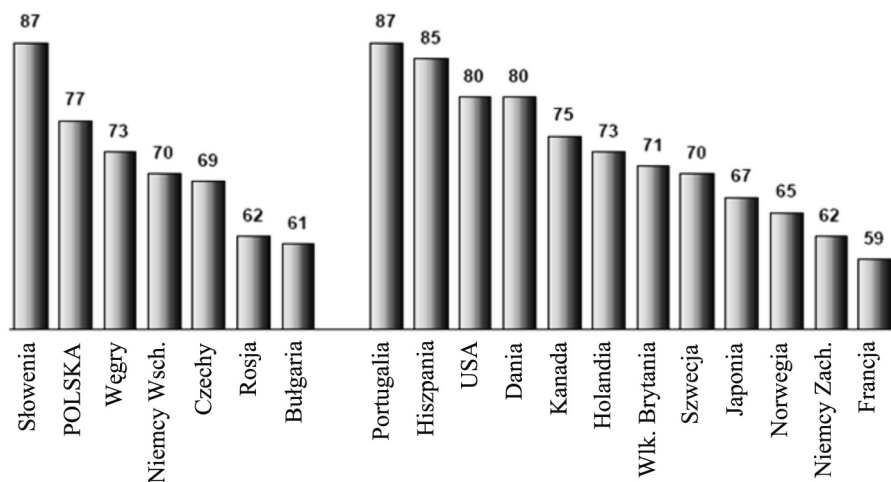
Międzynarodowe badania dotyczące treści i środowiska pracy ujawniły natomiast, że Polacy prezentują się w tej kwestii bardzo słabo w porównaniu z obywa-

telami innych państw. Analizując uzyskane przez ankieterów wyniki, można stwierdzić, że w wybranych krajach występują zdecydowane różnice w możliwościach pomagania innym ludziom w pracy. Znaczenie przypisywane pomaganiu innym ludziom wykazuje, że respondenci pochodzący z różnych państw świata umieszczają tę wartość na odmiennych szczeblach indywidualnych hierarchii wartości. Na przykład aż 52% Duńczyków i 51% Portugalczyków ocenia, iż w swojej pracy pomaga innym ludziom. Pozostałe z badanych populacji osiągają w tej kwestii dużo słabsze wyniki. Jedynie 15% osób ankietowanych w Polsce przyznaje, że ma okazję i możliwości udzielania pomocy w pracy (rys. 1).

Skoro czynności prospołeczne nie są w Polsce realizowane w trakcie pracy, to kiedy ludzie zapracowani i realizujący schematy codziennego życia mają na nie czas?

Pozostawiając powyżej postawione pytanie bez odpowiedzi, można zająć się kolejną kwestią. Polacy nie wykonują raczej prac, w trakcie których mogliby służyć pomocą innym ludziom, ale przyznają, że są one dla nich ważne (77% odpowiedzi).

Lepsze wyniki od respondentów w Polsce uzyskali Portugalczycy (87%), Słowacy (87%), Hiszpanie (85%), Amerykanie (80%) i Duńczycy (80%). Zdecydowanie słabsze wyniki uzyskano we Francji, Bułgarii i Rosji (rys. 2).



Rys. 2. Praca pozwalająca pomagać innym ludziom jest ważna (w %)

Źródło: International Social Survey Programme 1997, Polski Generalny Sondaż Społeczny 1997.

Omawiane sondaże pokazują możliwości pomagania innym i znaczenie przypisywane tej pomocy przez osoby pracujące w różnych krajach. Przy tak sformułowanych pytaniach nie wiadomo, czy pomoc w pracy rozumiana była przez respondentów jako wykonywanie czynności prospołecznych w stosunku do współpracowników czy osób spoza organizacji. Nie posiadając wystarczających informacji o rodzajach

przedsiębiorstw i charakterze wykonywanej w nich pracy, trudno jednoznacznie stwierdzić, czy wyniki te można porównywać i formułować na ich podstawie wnioski ogólne. Stanowią one natomiast interesującą podstawę do dalszych międzynarodowych badań zachowań prospołecznych w zakładach pracy.

4. Pomaganie współpracownikom na przykładzie wybranych zakładów pracy

Omawiane wyniki stanowią jedynie część obszernego materiału badawczego dotyczącego aksjologicznych wyznaczników motywacji do pracy. Badano hierarchie wartości respondentów³⁷, skłonności do: szczególnego zaangażowania w wykonywanie czynności służbowych, wzorowania się na autorytetach, postępowania zgodnie z własnym sumieniem, reagowania na nieprawidłowości w miejscu pracy, pomagania współpracownikom itp.³⁸ Wywiady kwestionariuszowe prowadzone w wybranych przedsiębiorstwach na terenie Dolnego Śląska ujawniły pewne prawidłowości występujące wśród zatrudnionych w nich pracowników. Dane uzyskane od 219 respondentów³⁹ (osób udzielających odpowiedzi na wszystkie umieszczone w ankiecie pytania) poddano analizie. O skłonność do określonych zachowań w miejscu pracy pytano nie wprost, wykorzystując zjawisko projekcji, czyli „procesu nieświadomego przypisywania własnych przekonań, wartości lub innych procesów subiektywnych innym”⁴⁰.

Prezentowane poniżej informacje dotyczące skłonności do pomagania współpracownikom skorelowane zostały z innymi wynikami uzyskanymi w badaniu oraz z metryczką.

Skłonność do pomagania innym pracownikom w miejscu pracy wykazuje 56% respondentów (rys. 3).

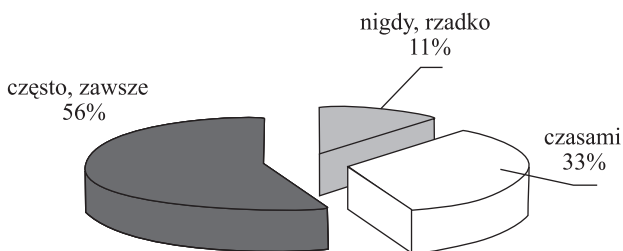
Do pomagania innym zdecydowanie bardziej skłonni są respondenci do 30 roku życia i powyżej 50 lat. Ankietowani w średnim wieku, choć deklarują wysokie znaczenie wartości moralnych, niezbyt często realizują je w pracy.

³⁷ Badanie przeprowadzono testem Skala Wartości Schelerowskich P. Brzozowskiego, badającym m.in. znaczenie wartości moralnych.

³⁸ Badanie autorską ankietą wykorzystującą zjawisko projekcji.

³⁹ Badanie przeprowadzono w 2005 r. na próbie celowej w wybranych 5 przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 100 pracowników; rok po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej; w czasie kolejnej fali emigracji zarobkowej, spadającego bezrobocia, wzrastającego poziomu życia mieszkańców Dolnego Śląska, w siedemnastym roku transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce wprowadzającej zasady wolnego rynku i promującej cechy osobowe charakterystyczne dla mertonowskiej ideologii sukcesu.

⁴⁰ A. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 553; zob. też W. Szewczuk, *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 228.



Rys. 3. Skłonność do pomocy innym w zakładzie pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pomaganie innym jest bardziej charakterystyczne dla badanych mężczyzn niż kobiet (różnica kilkuprocentowa), choć grupa wartości moralnych (11 pozycji) znacznie wyżej znajduje się w hierarchiach wartości badanych osób płci żeńskiej.

Znacznie częściej też skłonni do pomocy innym są ankietowani z zawodowym i wyższym wykształceniem. Wysokie znaczenie wartości moralnych wpływa na skłonność do pomagania innym jedynie w przypadku osób z wyższym wykształceniem. Respondenci ze średnim wykształceniem i w tym aspekcie potwierdzają, iż deklarowana przez nich hierarchia wartości nie jest raczej realizowana w życiu.

Badani kierownicy najchętniej ze wszystkich ankietowanych służą pomocą innym pracownikom. Najmniejszą skłonność do działań na rzecz innych wykazują robotnicy. Wyniki te potwierdzają różnice w indywidualnych hierarchiach wartości respondentów z różnych kategorii zawodowych.

Chęć pomagania innym wzrasta wraz ze skłonnością do postępowania zgodnie z własnym sumieniem i wzorowania się na autorytetach w wykonywaniu zadań służbowych.

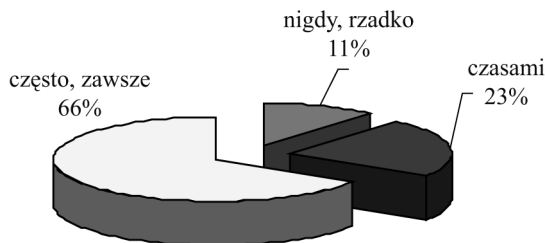
Bardziej skłonne do pomagania innym pracownikom są osoby wysoko ceniące rzetelność i uczciwość niż przypisujące jej niskie znaczenie.

Skłonność do pomagania nowym pracownikom w firmie jest zjawiskiem częstszym niż motywacja czynności prospołecznych w stosunku do pozostałych współpracowników. Dziesięcioprocentowa różnica w wynikach uzyskanych wśród respondentów daje podstawy, by sądzić, iż szczególnie w przypadku tych osób motywacja czynności prospołecznych może wywołać zachowanie prospołeczne w badanych przedsiębiorstwach.

Skłonność do pomocy nowym pracownikom jest znacznie wyższa niż ogólnie ujęte pomaganie współpracownikom, ale najczęściej gotowość taką deklarują osoby powyżej 50 i poniżej 30 roku życia.

Brak różnic w skłonnościach do dzielenia się własnymi doświadczeniami z nowymi pracownikami wykazują dane uzyskane przez pracowników obu płci. Jeśli chodzi o wykształcenie, to najbardziej skłonni do pomocy nowo zatrudnionym są osoby z zawodowym i wyższym wykształceniem. Najchętniej pomagają nowym

pracownikom kierownicy, rzadko zaś pracownicy służby zdrowia i sprzedawcy. Osoby określające siebie jako wierzący przejawiają największą skłonność do pomocy nowym osobom w zakładzie pracy.



Rys. 4. Skłonność do pomocy nowym pracownikom w zakładzie pracy

Źródło: opracowanie własne.

Im częściej badani pracownicy postępują zgodnie z własnym sumieniem i są bardziej skłonni do wzorowania się na autorytetach, tym chętniej pomagają nowym pracownikom w zakładzie pracy. Bardziej skłonni do pomagania nowo zatrudnionym osobom są pracownicy wysoko ceniący rzetelność i uczciwość niż przypisujący jej niskie znaczenie.

5. Zakończenie

Przyszłość współczesnych organizacji zależy przede wszystkim od kompetencji zatrudnionych w nich pracowników. Osoby, które już od dawna przestały być traktowane przez inteligentnych i twórczo myślących pracodawców jako koszt przedsiębiorstwa, zyskały miano istotnego kapitału dającego podstawy do uzyskania przewagi konkurencyjnej na wybranych rynkach. Dobrze funkcjonujące organizacje wprowadzają odpowiednie kultury organizacyjne promujące współpracę wśród pracowników. Czynienie czegoś dla innych ludzi inicjuje łańcuch pozytywnych postaw i zachowań w zakładzie pracy. Analiza uzyskanych wyników pozwala przypuszczać, iż pomaganie innym w pracy może wpływać na większą wydajność poprzez:

- budowanie dobrej atmosfery i tworzenie tzw. dobrych wzorców,
- inicjowanie pomocy w ramach tzw. zasady wzajemności (ludzie są bardziej skłonni do korzystania z pomocy, jeżeli mogą się komuś odwdziżyć),
- pomoc, szczególnie nowym pracownikom, powodującą, iż pomagający zaczyna w danym zakładzie pracy uchodzić za eksperta (dzięki temu wzrasta jego samoocena i poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość).

CO-WORKER HELP MOTIVATION

Summary

In the article, the author shows and analyzes results of the research on prosocial motivation. He presents necessary conditions for the appearance of prosocial behaviour in certain situations. In the next part of the article, the author describes outcomes of the international survey concerning the topic of helping people in work. Afterwards, the author presents and analyzes findings of own research regarding prosocial inclinations of employees in the selected enterprises of Lower Silesia.

Łukasz Haromszki – dr, wykładowca w Wyższej Szkole Zarządzania i Finansów we Wrocławiu.