

Alicja Keplinger

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: alicja.keplinger@uwr.edu.pl

WSTYD I ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE

SHAME AND ORGANIZATIONAL CIVIC BEHAVIOR

DOI: 10.15611/pn.2018.512.06

Streszczenie: Można powiedzieć, że zachowania organizacyjne wiążą się z moralnością i emocjonalnością jednostki [Hartel i in. 2009; Chi i in. 2015]. Przedmiotem analizy będzie emocjonalny sposób reagowania wstydem w sytuacji odwracalnych lub nieodwracalnych w skutkach porażek. Poszukiwana będzie odpowiedź na pytania: 1. Kiedy wstyd jest powiązany z destruktywnym sposobem orientacji w zachowaniu organizacyjnym? 2. Kiedy wstyd jest powiązany z konstruktywną orientacją w zachowaniu organizacyjnym? Wstyd zwiększa indywidualne intencje dystansowania się od organizacji, a identyfikacja organizacyjna wzmacnia podatność na reagowanie wstydem w społecznie negatywnie ocenianych sytuacjach.

Słowa kluczowe: organizacyjne zachowania obywatelskie, wstyd, konstruktywne i destruktywne orientacje zachowania.

Summary: It can be said that organizational behavior is associated with morality and emotionality [Hartel et al. 2009; Chi et al. 2015]. The following questions will be solved: 1. When is shame associated with a destructive way of orientation in an organizational activity? 2. When is shame associated with a constructive orientation in an organizational activity? In the further part of the article, the problem of the relationships between a public organizational misbehavior, the attribution of responsibility for this event, an individual level of identification with the organization and organizational citizenship behavior.

Keywords: organizational citizenship behavior, shame, constructive and deconstructive behavior orientations.

1. Wstęp

Zwykle organizacje dużo uwagi poświęcają kreowaniu własnego wizerunku. Tym bardziej poruszające bywają pojawiające się od czasu do czasu w mediach informacje, mówiące o nieprzestrzeganiu przepisów prawa albo o braku staranności w działaniach na rzecz klientów. Przykładem może być historia Exxon i BP, opisana m.in. przez

„Newsweek” w 2010 roku¹ albo przypadek Goldman Sachs, firmy, która świadomie wykorzystywała ignorancję swoich klientów – inwestorów, wykorzystując ich środki inwestycyjne na swoją korzyść, ale niezgodnie z umową z klientem, co istotnie przyczyniło się do kryzysu finansowego na rynkach światowych². Chi i in. [2015, s. 799] opisali nagłośniony medialnie kolejny przypadek nieetycznego działania biznesu z obszaru rynku *fast food* na Tajwanie, który miał miejsce w 2009 roku. Odkryto problematyczny poziom szkodliwych dla zdrowia składników – akryloamidu i arsenu w kilku próbkach oleju stosowanego do smażenia frytek w znanych sieciach, np. KFC i McDonald’s. Opinia publiczna była zbulwersowana tym doniesieniem. Tak zwany incydent z frytkami był wówczas najważniejszą historią w gazetach i wiadomościach telewizyjnych na Tajwanie. Przez długi czas konsumenci wyrażali obawy co do realnego ryzyka zjedzenia potencjalnie niebezpiecznej żywności. Restauracje odczuwały skutki tego skandalu przez ponad dwa miesiące i w konsekwencji odnotowały istotny spadek obrotów handlowych. Tyle przykłady medialne. Z punktu widzenia psychologicznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi interesujące jest spojrzenie na tego typu przypadki z perspektywy pracowników związanych z organizacją, która nagle staje się negatywnym medialnym bohaterem. Czy to oznacza, że pracownicy skompromitowanych organizacji także postępowali nie fair, a więc są nieetycznymi osobami? Negatywne zdarzenie dotyczące danej organizacji, które wyszło na światło dzienne, powoduje określone skutki nie tylko dla opinii społecznej czy dla budowania wizerunku firmy, ale też dla ogólnej kondycji oraz efektywności działania osób w niej zatrudnionych. Organizacyjne zachowania obywatelskie wiążą się z moralnością i emocjonalnością jednostek, np. [Hartel i in. 2009; Chi i in. 2015; Keplinger 2017]. Przedmiotem analizy prezentowanego artykułu będą organizacyjne zachowania obywatelskie, wstyd i orientacje zachowania. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: 1. Kiedy wstyd jest powiązany z destruktywnym sposobem orientacji w zachowaniu organizacyjnym? 2. Kiedy wstyd jest powiązany z konstruktywną orientacją w zachowaniu organizacyjnym? Źródłem danych będą wybrane badania psychologów poświęcone problematyce różnic indywidualnych w zakresie doświadczania wstydu i orientacji zachowania oraz organizacyjnym zachowaniom obywatelskim. Sfera indywidualnych emocji jest jednym z istotnych czynników kształtujących konstruktywne i destruktywne orientacje zachowania.

2. Organizacyjne zachowania obywatelskie

Organizacyjne zachowania obywatelskie mogą być przykładem ilustrującym, co to znaczy etycznie funkcjonować w miejscu pracy, kiedy np. pracownik chętnie służy pomocą innym, jest lojalny wobec pracodawcy i współpracowników, rzetelnie

¹ <http://www.newsweek.pl/biznes/wiadomosci-biznesowe/bp-i-cala-reszta-drani,61665,1,1.html>.

² http://wyborcza.pl/1,155287,7927761,Goldman_Sachs_zaplaci_1_mld_dol_kary_za_swoje_oszustwa_.html?disableRedirects=true.

wykonuje swoje zadania. Robbins [2001, s. 2] napisał, że w świecie organizacji, w którym ogranicza się zatrudnienie i oczekuje się od pracowników coraz większej wydajności w warunkach ostrej rywalizacji, pracownicy coraz częściej napotykać dylematy etyczne, czyli sytuacje, w których konieczne jest opowiedzenie się po właściwej stronie, np. czy poinformować o zauważonych niedociągnięciach i w jaki sposób to zrobić? Pracownik, który jest zadowolony z własnej aktywności zawodowej oraz środowiska pracy, identyfikuje się ze swoim miejscem pracy, a tym samym chętnie angażuje się w życie organizacji i w naturalny sposób przejawia organizacyjne zachowania obywatelskie, tak pożądane z punktu widzenia społecznego i ekonomicznego dobra organizacji. Termin organizacyjne zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) wprowadził do literatury Organ ze współpracownikami; oznacza on: dobrowolne indywidualne zachowanie, nierozpoznawane bezpośrednio czy wyraźnie przez formalny system nagradzania, promujące efektywne funkcjonowanie w organizacji [Organ 1988; Konovsky, Organ 1996; 1989; Keplinger i in. 2014]. Organizacyjne zachowania obywatelskie mają celowy kontrolowany charakter, podobny bardziej do świadomego podejmowania decyzji niż do zachowania wyrażającego emocje. Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach [2000] definiują OCB jako zachowania, które nie są zwykle ujęte w formalnym opisie stanowisk pracy, ale w perspektywie psychologiczno-społecznych wymiarów opisu pracy wspierają organizację oraz ułatwiają wykonywanie zadań. Pracownicy, którzy przejawiają OCB w codziennej praktyce zawodowej, zwykle charakteryzują się lepszym samopoczuciem, przejawiają wiele zachowań pomocowych, np. zostają po godzinach pracy – w zależności od potrzeb, albo oferują nowe pomysły na usprawnienie procesów organizacyjnych i realizację zadań. Podsakoff ze współpracownikami [2009] wskazują, że OCB korelują pozytywnie z rentownością organizacji, rosnącym obrotem handlowym, redukcją kosztów produkcji oraz z podniesieniem poziomu efektywności działania grupy i jednostki w organizacji. Występowanie OCB wśród kadry pracowniczej wiąże się z efektem podnoszenia jakości wykonywanej pracy o 19%, o 25% zwiększają efektywność finansową organizacji, o 38% zaś rośnie wskaźnik zadowolenia klientów. Husin i in. [2012] dowodzą, że najsilniejszym predyktorem OCB jest ogólne poczucie wsparcia pracowników w wykonywaniu zadań zawodowych (co wyjaśnia 34% wariacji wyników OCB dla kobiet i 14% dla mężczyzn). Rioux i Penner [2001], analizując problematykę OCB, wyróżniają trzy główne ich zdaniem motywy charakterystyczne dla występowania tego typu etycznych zachowań: 1) koncentrowanie się na organizacji, 2) kierowanie się prospołecznymi wartościami, 3) samokontrolę rozumianą jako kierowanie wrażeniem innych. Tajfel i Turner [1986] twierdzą, że ludzie muszą widzieć, że przynależą do grupy spostrzeganej w kategoriach etyki, dobra i sukcesu, zarazem nie lubią być wiązani z grupami i sytuacjami, w których wraz z innymi mogą być uważani za osoby działające nagannie, nieetycznie i niekompetentnie. Jeśli bieżące zdarzenia powodują, że pracownicy są kojarzeni z organizacją, która w widoczny i ujawniony publicznie sposób łamie społecznie akceptowane normy, możemy spodziewać się,

że jej członkowie będą, porównywalnie do reakcji instynktowej, bronić poczucia wartości przez minimalizowanie ich więzi z samą organizacją. Bohns i Flynn [2013] zachęcają, aby nie ignorować, a raczej analizować problem doświadczeń emocjonalnych pracowników. Ich zdaniem są uczucia moralne, takie jak wstyd (zawstydzenie) oraz poczucie winy, które prowadzą do istotnego obniżenia motywacji i wydajności pracy.

3. Wstyd

Lewis [1995, s. 2] w swojej książce pt. *Shame – the exposed self* napisał, że wstyd jest kwintesencją ludzkiej emocji. W tradycyjnym ujęciu emocji wstyd definiuje się w kategoriach negatywnych odczuć, które skłaniają jednostkę do wycofania się, czy wręcz ucieczki, czemu towarzyszy bardzo często pragnienie „zapadnięcia się pod ziemię”, schowania się i bycia anonimowym, por. [Keplinger 1995, s. 443; Benade 2015, s. 665]. Zdaniem Chi i in. [2015, s. 796] reakcja na wstyd bazuje na założeniu, że ocena nie jest jedynie oceną konkretnego złego działania, ale także ocenia się i dewaluuje aktora. Wstyd zazwyczaj obejmuje negatywne oceny globalnego Ja i wiąże się z poczuciem niższości i bezwartościowości oraz pragnieniem ucieczki lub ukrycia się [Kleszczewska-Albińska, Albiński 2009, s. 91; Szentagoatai-Tătar, Miu 2016]. Badania wykazały, że wstyd jest silnie związany z gniewem, odmową, unikaniem i wycofaniem, np. [McGregor, Elliot 2005]. Niekiedy trudno jest odróżnić wstyd od poczucia winy. Ale też nie należy wstydu i poczucia winy traktować jako synonim. Zestawienie cech emocji wstydu i poczucia winy (tab. 1) ilustruje różnice występujące między nimi. Różnice dotyczą sposobu odniesienia się do własnej osoby, poziomu odczuwania dyskomfortu, rodzaju doświadczeń fenomenologicznych, relacji z innymi, motywacji i zakresu działań, poziomu wpływu na zdarzenia. Indywidualne spojrzenie na wstyd i poczucie winy pozwala też na zrozumienie genezy kulturowej funkcji tych dwóch moralnych emocji. Trudno by było sklasyfikować kultury jako kolektywistyczne bądź indywidualistyczne bez uwzględnienia indywidualnych przeżyć jednostek [Schwarz, Schafermeier, Trommsdorff 2005].

Benade [2015] napisał, że wstyd można rozumieć w kategoriach etyki, jeśli powstaje z powodu sprzeczności między czynem niezgodnym z prawem czy obowiązującym obyczajem i normami społecznymi a indywidualnym poczuciem Ja i wartości samego siebie. Radzenie sobie z poczuciem wstydu jest formą odpowiedzialności społecznej, ponieważ przyczynia się do budowania pozytywnych wartości w społeczności przez rekonstrukcję zerwanych lub nadwyrężonych relacji społecznych. Pojęcie zawstydzenia zakłada więc uznanie krzywdy i funkcjonowanie normy akceptowanej formy zachowania, postaw i stosunków społecznych, a zatem także odnosi się do kwestii etycznych. Wstyd może być powszechną właściwością naszego życia, jeśli widzimy, że reakcja wstydu jest naszą moralną odpowiedzialnością lub zobowiązaniem na rzecz poprawy życia innych [Morgan 2008]. Harris i Maruna [2008, s. 664-665] opisują trzy sposoby rozumienia wstydu: 1) jako reakcję na

Tabela 1. Wykaz cech różnicujących wstyd i poczucie winy

| Autor | Cecha | Wstyd | Poczucie winy |
|---|---|--|---|
| Tangney i in. (2011) | Sposób odniesienia się do własnej osoby | Koncentracja na JA | Koncentracja na zachowaniu |
| | Poziom odczuwania dyskomfortu | Intensywny i przykry, związany z dużymi zmianami fizjologicznymi | Mało intensywny, związany z niewielkimi zmianami fizjologicznymi |
| | Rodzaj doświadczenia fenomenologicznego | Doświadczenie bezsilności, bezwartościowości i zamykanie się w sobie | Napięcie, żal, wyrzuty sumienia |
| | Zmiany JA dokonywane pod wpływem emocji | Koncentracja na ocenie, jakiej dokonują inni | Koncentracja na efektach działania jednostki, które miały wpływ na innych |
| | Wpływ doświadczenia emocjonalnego na JA | Myślenie o możliwości zmiany globalnego JA | Myślenie o możliwości zmiany zachowania, relacji z innymi |
| | Charakter relacji z innymi | Chęć ucieczki, wycofania się, ukrycia | Chęć naprawy, przeprosin, wyznania win |
| | Własności motywacyjne | Nieadaptacyjne reakcje na gniew | Zachowania wyrównawcze i przepracowanie poznawcze |
| Baumeister, Stillwell i Heatherton (1994) | Zakres działania | Obejmuje całe JA podmiotu | Odnosi się do konkretnej czynności |
| | Poziom ogólności | Emocja globalna | Emocja konkretna i swoista |
| Weiner (1985) | Kontrolowalność | Wywołany jest przez zdarzenia pozostające poza kontrolą jednostki | Wywołany jest przez zdarzenia podlegające kontroli jednostki |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kleszczewska-Albińska, Albiński 2009, s. 86].

społeczną dezaprobatę (koncentracja na zewnętrznych możliwych konsekwencjach zaburzenia relacji z innymi, np. wyrządzeniu jakiejś krzywdy/straty innym), 2) jako efekt osobistej porażki czy błędu (problem naruszenia wewnętrznych standardów działania), 3) jako etyczny aspekt porażki czy błędu (uwzględnia się tu zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne uwarunkowania i konsekwencje swojego działania). Okazuje się jednak, że ludzie mogą reagować emocją wstydu pomimo braku osobistego udziału w konkretnej „wpadce” (obyczajowej, prawnej czy ekonomicznej), która przyczyniła się istotnie do wystąpienia znaczącej szkody (za: [Lickel i in. 2005]). Lickel i in. stosują określenie „przeniesiony wstyd” (*vicarious shame*, co oznacza w dosłownym tłumaczeniu „zastępczy wstyd”) w odniesieniu do przypadków, w których „jednostka osobiście nie spowodowała niewłaściwego czy wręcz przestępczego czynu, ale i tak wstydzi się w związku z zaistniałą sytuacją” [2005,

s. 147]. Wystarczy, że organizacja, do której należy pracownik, jest obwiniana za pewne wykroczenie, a jednostki przynależące do grupy pracowniczej mogą odczuwać wstyd, ponieważ są identyfikowane z organizacją, która w ocenie społecznej oraz w subiektywnej ocenie pracownika stanowi źródło negatywnych ocen, co jest podstawą do doświadczenia wstydu za organizację czy przez organizację (zob. np. [Chi i in. 2015, s. 797]). W dalszej części artykułu zostaną omówione zależności między wstydem a sposobami orientacji w zachowaniu.

3.1. Wstyd i orientacje w zachowaniu

Leach i Cidam [2015] z Uniwersytetu w Connecticut po dokonaniu przeglądu 71 artykułów poświęconych problematyce epizodycznego wstydu stwierdzili, że nawet jeśli wstyd niszczy opinię jednostki, może wywołać konstruktywne skutki w jej zachowaniu, pod warunkiem że osoba ta ma okazję do naprawienia zaistniałych strat, a tym samym swojego wizerunku, który został nadwyrężony w związku z jakimś wstydogennym zdarzeniem. Epizodyczne doświadczenie wstydu wpływa na naszą samoocenę i jest najbardziej szkodliwe, jeśli jednostka nie ma możliwości zmiany, nie ma szansy na wyjaśnienie, a zwłaszcza naprawy zaistniałej sytuacji. Ale gdy wierzymy, że zaistniałe straty możemy naprawić, co odbuduje własny wizerunek, wówczas doświadczenie emocji wstydu może być silnym motywatorem do konstruktywnego zachowania. Tłumienie wstydu może prowadzić do zachowań antyspołecznych [Tangney i in. 2011]. Kryterium subiektywnego spostrzegania odwracalności negatywnych skutków własnego zachowania będzie predyktorem pozytywnej bądź negatywnej funkcji emocji wstydu. Czub i Brzezińska [2013, s. 28 i 30] podejmują w swoich rozważaniach problem mechanizmów regulacji wstydu i stawiają tezę, że znaczenie wstydu w funkcjonowaniu człowieka jest zależne od stosowanych przez jednostkę strategii regulacji emocji. Autorzy opisują dwa typy regulacji doświadczenia wstydu: proaktywną (np. zachowania zapobiegawcze, chroniące przed wystąpieniem reakcji wstydu) i reaktywne (np. zareagowanie gniewem lub wycofaniem się z sytuacji, kiedy ktoś lub coś wywołuje w jednostce wstyd). Destrukcyjne czy zakłócające oddziaływanie wstydu nie jest immanentną cechą tej emocji, ale konsekwencją nieprawidłowego działania mechanizmów regulacji emocji. Obok konstruktywnych orientacji zachowania związanych ze wstydem występują destruktywne orientacje zachowania (np. [Tangney i in. 2014]). Leach i Cidam [2015] wyróżnili konstruktywne i destruktywne orientacje zachowania związane z emocją wstydu. Do konstruktywnych orientacji zachowania zaliczają: 1) prospołecznej intencji zachowania, 2) współpracy i przynależności, 3) motywacji do samodoskonalenia. Pierwsza orientacja jest definiowana w kategoriach motywacji i zachowania ukierunkowanego na dostarczanie korzyści innym osobom (jednostce czy grupie), np. przez pomaganie im, przeproszenie za jakies zdarzenia i jego negatywne skutki, naprawienie czy zadośćuczynienie zaistniałych strat. Drugi typ konstruktywnego zachowania w kontekście doświadczenia wstydu bazuje na orientacji na współpracę

i afiliację, dotyczy przypadków, kiedy uczestnicy zdarzenia współpracują ze sobą lub negocjują czy też pragną spędzać wspólnie czas, wykonywać wspólnie jakieś zadania, co przynosi pozytywne rezultaty w budowaniu relacji interpersonalnych i efektywności zadaniowej. Trzecia orientacja związana jest z dążeniem do samodoskonalenia, chęcią poprawienia np. poziomu wykonania zadania. W przypadku destruktywnych orientacji zachowania autorzy wyróżniają: 1) ukierunkowanie na unikanie, np. unikanie zaangażowania w działanie w obawie wyrządzenia jakiegokolwiek krzywdy na rzecz innych, unikanie odpowiedzialności, 2) obwinianie ofiar za zaistniałe negatywne zdarzenia lub 3) wycofanie się z obszaru aktywności, gdzie jednostka doświadczyła niepowodzenia.

4. Relacja między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, wstydem i orientacją w zachowaniu

Zaangażowani pracownicy odpowiadają emocjonalnie na znaczące zdarzenia organizacyjne, indywidualnie je interpretują i nadają im subiektywne znaczenie, np. [Lazarus 1999; Bandura 2007]. Bohns i Flynn [2013] pokazują, że indywidualne doświadczenie wstydu może być generowane przez organizacyjne porażki i inne naganne działania firmy, udostępnione do wiadomości publicznej. Pracownicy uświadamiają sobie, że istnieje audytorium społeczne, które obserwuje zdarzenia organizacyjne i ma szeroką wiedzę na temat funkcjonowania firmy. Otoczenie społeczne może utożsamiać pracownika z jego organizacją. Dotyczy to zarówno pozytywnych, jak i negatywnych informacji na temat codziennych praktyk organizacji [Cohen i in. 2011]. W relacji indywidualnych zachowań organizacyjnych i doświadczenia emocji wstydu istotną rolę odgrywają następujące elementy: ocena przypisywanej odpowiedzialności za zaistniałe negatywne zdarzenie organizacyjne, poziom identyfikacji jednostki z organizacją, indywidualne predyspozycje do reagowania wstydem oraz budowanie dystansu psychologicznego [Chi i in. 2015, s. 798-799]. Chi i in. [2015] w prowadzonych badaniach potwierdzili hipotezę mówiącą o tym, że pracownicy mogą wstydzić się za firmę, w której są zatrudnieni. Poziom identyfikacji z organizacją odgrywa rolę moderującą, tzn. im wyższy poziom identyfikacji pracownika z organizacją, tym silniejsza będzie pozytywna korelacja między przypisywaniem organizacji odpowiedzialności za zaistniałe negatywne zdarzenie i indywidualną reakcją wstydu. Negatywną konsekwencją doświadczenia tak powstałej emocji wstydu jest dystansowanie się pracowników w relacji do własnego pracodawcy i organizacji, z którą się wcześniej identyfikowali w obliczu upublicznionego skandalu, który obnażył codzienne naganne działania organizacji, pokazując jej nieetyczne oblicze. Zjawisko to określa się jako fenomen odcięcia się od światła porażki (*cutting off reflected failure*) [Snyder i in. 1986]. Pracownicy nie chcą być identyfikowani z sytuacją oraz z organizacją, która spowodowała jakiś skandal i tym samym naraziła swoich pracowników na rodzaj ostracyzmu społecznego. Sytuacja tego rodzaju stanowi źródło dyskomfortu

i dysonansu poznawczego, podważa istotę tożsamości jednostki, która przynależy do organizacji poprzez fakt świadczenia na jej rzecz pracy.

5. Zakończenie

Wstyd jest złożoną moralną emocją i jego doświadczanie ma znaczenie dla kształtowania sposobu zachowania jednostki w organizacji. Zachowanie to może być zorientowane konstruktywnie bądź destruktywnie w relacji: 1) jednostki z samym sobą, 2) z innymi, 3) w relacji z organizacją i 4) w relacji zadaniowej. Można określić, kiedy wstyd jest powiązany z destruktywną lub konstruktywną orientacją zachowania. Badacze wskazują na istotną rolę: 1) mechanizmów regulacji emocji (proaktywne lub reaktywne) oraz 2) na subiektywny sposób percepcji poziomu odwracalności negatywnych skutków własnego zachowania, ewentualnie działań organizacyjnych. Wnioski z opisanych badań mają praktyczne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest, aby skutecznie stymulować występowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich zorientowanych na ludzi (np. pomaganie sobie, wspieranie pracowników czy budowanie wzajemnego zaufania, dbanie o rozwój indywidualny) i na organizację (np. trzymanie się norm i zasad etycznych, rzetelne i terminowe realizowanie powierzonych zadań, wytrwałość pomimo trudności, indywidualna inicjatywa i zaangażowanie w pracę). Można podać przykłady wcześniejszych badań, które pokazują, że negatywne emocje pracowników obniżają efektywność funkcjonowania organizacji [Hartel i in. 2009; Chi i in. 2015]. Scharakteryzowano fenomen wstydu się za kogoś, zwany w literaturze przedmiotu zastępczym czy przeniesionym wstydem (*vicarious shame*). Wstydzenie się za kogoś/za coś czy przez kogoś/przez coś w konsekwencji kreuje dystans psychologiczny w relacji do organizacji, która stała w obliczu skandalu wywołanego przez ujawnienie nietycznych działań organizacyjnych. Emocja wstydu zwiększa indywidualne intencje dystansowania się od organizacji, a wcześniejsza identyfikacja organizacyjna wzmacnia podatność na reagowanie wstydem w sytuacji ujawnienia nagannych praktyk organizacyjnych. Aby kształtować konstruktywną orientację w zachowaniach pracowniczych, dobrze jest dbać o to, aby: 1) nie ignorować emocjonalnego aspektu funkcjonowania pracowników, interesować się ich odczuciami, poszukiwać źródeł satysfakcji i braku satysfakcji z pracy; 2) tak kształtować środowisko pracy, aby klarowne były wartości i sposób ich realizacji na co dzień; 3) wspierać ducha współpracy, dzielenia się wiedzą, zaufania i wsparcia społecznego; 4) w sytuacjach trudnych dbać o rzetelny przepływ informacji, tak aby pracownicy byli dobrze zorientowani w genezie zaistniałych trudności; 5) omawiać sposoby radzenia sobie z trudnościami w organizacji i szukać inspiracji m.in. wśród pracowników, którzy mogą podzielić się swoim doświadczeniem; 6) pokazywać, na co pracownicy mają realny wpływ w życiu organizacji; 7) nagradzać proaktywne i konstruktywne orientacje w zachowaniu.

Literatura

- Bandura A., 2007, *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Benade L., 2015, *Shame: Does it have a place in an education for democratic citizenship?*, *Educational Philosophy and Theory*, vol. 47, no. 7, s. 661-674.
- Bohns V. K., Flynn F.J., 2013, *Guilt by design: Structuring organizations to elicit guilt as an affective reaction to failure*, *Organization Science*, 24, s. 1147-1173.
- Chi S.S., Friedman R.A., Lo H.H., 2015, *Vicarious shame and psychological distancing following organizational misbehavior*, *Motivation, Emotion*, 39, s. 795-812.
- Cohen T.R., Wolf S.T., Panter A.T., Insko C.A., 2011, *Introducing the GASP scale: A new measure of guilt and shame*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, s. 947-966.
- Czub T., Brzezińska A.I., 2013, *Regulacyjna wartość emocji wstydu w procesie kształtowania się tożsamości*, *Psychologia Rozwojowa*, 18(2013), nr 1, s. 27-42.
- Harris N., Maruna S., 2008, *Shame, Shaming and Restorative Justice*, [w:] D. Sullivan, L. Tiffit (red.), *Handbook of Restorative Justice: A Global Perspective*, USA: Routledge, Abingdon, UK/New York, s. 452-462.
- Hartel C.E., Zerbe W.J., Ashkanasy N.M., 2009, *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Husin S., Chelladurai P., Musa G., 2012, *HRM practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses*, *Journal of Sport Management*, vol. 26, s. 143-158, za: D. Turek, I. Czaplinska, 2014, *Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, s. 115-126.
- Keplinger A., 1995, *Poczucie wstydu jako regulator funkcjonowania społecznego*, *Przegląd Psychologiczny*, 24, nr 3, s. 339-454.
- Keplinger A., 2017, *Wstyd a orientacje działania*, *Ethos. R.*, 30, nr 2, s. 142-157.
- Keplinger A., Kowal J., Frątczak E., Ławecka K., Stokłosa P., 2014, *Job satisfaction and ethical behaviors premises of IT users insight from Poland*, *Information Systems: Education, Applications, Research*, vol. 193, s. 49-64, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11373-9_5#page-1 Link zweryfikowano 29.09.2014. – 7th SIGSAND/PLAIS EuroSymposium 2014, Gdańsk, Poland, September 25.
- Kleszczewska-Albińska A., Albiński R., 2009, *Wstyd i poczucie winy w teorii i badaniach*. *Psychologia Jakości Życia*, vol. 8, nr 1, s. 83-100.
- Konovsky M.A., Organ D.W., 1989, *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, s. 157-164.
- Konovsky M.A., Organ D.W., 1996, *Dispositional and contextual determinants of Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, 17, s. 253-266.
- Lazarus R.S., 1999, *Stress and Emotion: A New Synthesis*, Springer Publishing, New York.
- Leach C.W., Cidam A., 2015, *When is shame linked to constructive approach orientation? A meta-analysis*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 109(6), s. 983-1002.
- Lewis M., 1995, *The Emergence of Human Emotions*, [w:] M. Lewis, J. Haviland-Jones, L. Barrett (red.), *Handbook of Emotions*, The Guilford Press, New York, s. 304-319.
- Lewis M., 1995, *Shame: The Exposed Self*, A Division of Simon & Schuster Inc., New York.
- Lickel B., Schmader T., Curits M., Scarnier M., Ames D.R., 2005, *Vicarious shame and guilt*, *Group Processes and Intergroup Relations*, 8, s. 145-157.
- McGregor H.A., Elliot A.J., 2005, *The shame of failure: Examining the link between fear of failure and shame*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, s. 218-231.
- Morgan M.L., 2008, *On Shame*, Routledge Taylor & Francis Group, New York/London.
- Organ D.W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, MA, Lexington.

- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S., 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Foundation for Organizational Science. A Sage Publications Series, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Podsakoff N.P., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Maynes T.D., Spoelma T.M., 2013, *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*, *Journal of Organizational Behavior*, 35, s. 87-119.
- Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D., 2009, *Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a metaanalysis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, s. 122-141.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, *Organizational citizenship behaviors: critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, s. 513-563.
- Rioux S.M., Penner L.A., 2001, *The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 86, s. 1306-1314.
- Robbins S.P., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Robbins S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schwarz B., Schafermeier E., Trommsdorff G., 2005, *Relations between Value Orientation, Childrearing Goals, and Parenting: a Comparison of German and South Korean mothers*, [w:] Friedlmeier W., Chakkarath P., Schwarz B. (red.), *Culture and Human Development: The Importance of Cross-Cultural Research for the Social Sciences*, Psychology Press, Hove, s. 203-230.
- Snyder C.R., Lassegard M., Ford C.E., 1986, *Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 382-388.
- Szentagoatai-Tătar A., Miu A.C., 2016, *Individual differences in emotion regulation, childhood trauma and proneness to shame and guilt in adolescence*, *Journals PLOS ONE* 12(29Nov), 1, s. 1-13, <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0167299>.
- Tajfel H., Turner J.C., 1986, *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*, [w:] S. Worchel, W.G. Austin (red.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago.
- Tangney J.P., Stuewig J., Mashek D., Hastings M.E., 2011, *Assessing jail inmates' proneness to shame and guilt: Feeling bad about the behavior or the self?*, *Criminal Justice and Behavior*, s. 710-734.