

## Pracownik i pracodawca – wykorzystanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji

Nadesłany: 30.10.13 | Zaakceptowany do druku: 03.01.14

**Anna Pawłowska\***, **Agnieszka Postuła\*\***

Celem artykułu jest analiza postrzegania roli społecznej (Goffman, 1959/2000) pracodawcy i pracownika przez różne grupy społeczne (Kostera, 2012) oraz ich konsekwencji dla kontraktu psychologicznego jako elementu relacji w środowisku pracy (Makin, Cooper i Cox, 2000). W badaniu wzięli udział studenci ostatniego, piątego roku Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, pracodawcy oraz grupa bezrobotnych. W celu poznania wyobrażeń badanych osób posłużyliśmy się techniką projekcyjną z wykorzystaniem metafor, które następnie poddaliśmy interpretacji (Morgan, 1997). Nasze badania wykazały, że istnieją poważne rozbieżności w tym obszarze. We wnioskach analizujemy owe zderzenie wyobrażeń i oczekiwań badanych, przyczyny dysonansu oraz podejmujemy próbę wyznaczenia potencjalnych kierunków działań naprawczych.

**Słowa kluczowe:** kontrakt psychologiczny, rola społeczna, edukacja menedżerska, metafora, pracownik–pracodawca.

## Employee and employer. Research considering mutual perception of relationships between employee and employer with projection techniques

Submitted: 30.10.13 | Accepted: 03.01.14

The aim of this paper is to analyze a perception of employer and employee social role (Goffman, 1959) by diverse social groups (Kostera, 2012) and its consequences for the psychological contract which is a significant relationship factor in working environment (Makin, Cooper, Cox, 2000). Last-year (the fifth year) students from Faculty of Management, Warsaw University, employers and unemployed took part in our research. In order to recognize ideas of respondents we have used projection techniques with metaphors (Morgan, 1997) and then interpretation of metaphors followed. Our research indicated relatively large discrepancy in this area. In conclusions we analyze this collision of respondents' ideas and expectations, causes of this dissonance and we make an effort of appointing a direction of potential improving actions.

**Keywords:** psychological contract, social role, management education, metaphor, worker (employee)-employer

**JEL:** I21

---

\* **Anna Pawłowska** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

\*\* **Agnieszka Postuła** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

## 1. Wprowadzenie do zagadnienia

Najnowsze wyniki badań uzyskane w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński wskazują, że pracodawcy wciąż mają problemy ze znalezieniem osób odpowiadających ich zapotrzebowaniu. Aż  $\frac{3}{4}$  badanych pracodawców zgłasza takie trudności (Górniak, 2013). Jest to w obliczu wysokiego bezrobocia bardzo zaskakująca sytuacja i interesujące z punktu widzenia badawczego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje. Zapytani wprost pracodawcy o przyczynę takiej sytuacji, podają jako uzasadnienie, że kandydaci do pracy nie posiadają odpowiednich kompetencji. Wyjaśnienie to jednak budzi pewien niedosyt i podejrzenie, że ma charakter zbyt uproszczony, oparty na schemacie, że niska efektywność spowodowana jest brakiem umiejętności. Tym bardziej że pracodawcy, oprócz braku kompetencji zawodowych (54%), szczególnie akcentują brak umiejętności samoorganizacyjnych (31%) i interpersonalnych (14%) (Górniak, 2013).

Wydaje się uzasadnione przyjrzenie się tej sytuacji nieco dokładniej, w sposób bardziej pogłębiony. Inspiracją do tego są wyniki badań uzyskane w ramach projektu zatytułowanego „Adaptation of the Well-Box model as a tool to extend activity 45 plus on Mazovia regional labor market” o charakterze międzynarodowym, realizowanym w partnerstwie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w Polsce i The Job Centre of Aarhus in Denmark w latach 2010–2012. Głównym celem tego projektu było sprawdzenie, czy możliwe jest dostosowanie duńskiego instrumentu rynku pracy Wellbox w celu rozszerzenia działalności na mazowieckim regionalnym rynku pracy.

Z badań typu Focus Group Interview (FGI) przeprowadzonych w dwóch grupach bezrobotnych w wieku 45 plus wynika, że badani w żadnym stopniu nie wskazali konieczności douczenia się, przekwalifikowania czy zdobycia innych kompetencji jako warunków ważnych dla posiadania pracy. Osoby te brały udział w licznych szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje, a mimo to pozostają nadal bez pracy. Jest to zresztą powszechne zjawisko, że prowadzona przez PUP-y aktywność szkoleniowa nie przekłada się na wzrost zatrudnienia. W Polsce od 2009 r. na aktywizację zawodową osób po 50. roku życia przeznaczono ponad 8 mld zł ze środków krajowych i unijnych. Tymczasem, jak wynika z danych GUS, nie przyniosły one oczekiwanych efektów, gdyż w lutym 2012 r. w tej grupie wiekowej osób bez pracy było o 5% więcej niż rok wcześniej i prawie 90 tys. więcej niż pod koniec 2009 r. (Baranowska-Skimina, 2012).

Badani bezrobotni 45 plus, uczestnicy projektu WellBox, szczególnie zwracali uwagę na jakość relacji pracodawca–pracownik. Oceniali je bardzo negatywnie i one właśnie mogą być odpowiedzialne za trudności we współpracy. Uderzające jest też to, że badani zdają się nie rozumieć

biznesowych realiów funkcjonowania firm na rynku i wielokrotnie odnoszą się do przeszłości, sygnalizując, że chcieliby, aby wróciły reguły pracy istniejące w poprzednim systemie gospodarczym. Wyraźnie widać, że w relacjach między pracodawcami a pracownikami jest sprzeczność wzajemnych oczekiwań i przekonań co do tego, jak mają względem siebie się zachowywać.

Być może problemy zgłaszane przez pracodawców są związane z trudnościami ze znalezieniem właściwych pracowników również z tego wynika. Zwłaszcza, że pracodawcy na pytanie, jakich kompetencji pracowników im brakuje, wskazują na „kompetencje związane z samodzielnym organizowaniem sobie pracy, wpływające na efektywność i skuteczność działań podejmowanych w ramach pracy (samodzielność, zarządzanie czasem, podejmowanie decyzji, inicjatywa, odporność na stres i ogólnie chęć do pracy) są najbardziej pożądane przez pracodawców (54%). Ważne są również umiejętności interpersonalne – dla 42% pracodawców istotne jest, aby przyszły pracownik był komunikatywny, umiał pracować w grupie i radził sobie z trudnymi sytuacjami. Kompetencje zawodowe – związane z wykonywaniem konkretnej pracy – są na trzecim miejscu (ważne dla 40% pracodawców)” (Górniak, 2013). Być może między innymi jest to powód niskiej skuteczności szkoleń prowadzonych przez PUP-y. Koncentracja wyłącznie na kompetencjach zawodowych jest niewystarczająca, aby podnieść sprawność funkcjonowania bezrobotnych w sytuacji pracy.

Niniejszy artykuł jest pewną propozycją podejścia, które może być pomocne w tym zakresie. Proponujemy przeanalizowanie relacji pracownik–pracodawca pod kątem istniejącego między nimi kontraktu psychologicznego. Jednocześnie rozważymy rolę procesu edukacji menedżerskiej w konstruowaniu założeń co do charakteru relacji w środowisku pracy.

## 2. Kontrakt psychologiczny

Zdaniem psychologów funkcjonowanie pracownika nie jest oparte wyłącznie o formalno-prawną umowę z pracodawcą. Wystarczyłoby bowiem doprecyzować warunki umowy od strony prawnej i organizacyjnej oraz stworzyć warunki wymiany świadczeń. Tymczasem wielu badawczy wskazuje na to, że sytuacja jest dużo bardziej skomplikowana, gdyż między pracownikiem a pracodawcą jednocześnie zawierana jest niepisana umowa o charakterze psychologicznym (Makin, Cooper i Cox, 2000). Według Wellina (2010, s. 71) „odnosi się [ona] do wzajemnych i na ogół niewypowiedzianych oczekiwań, które są zawsze obecne w stosunkach międzyludzkich [...], kiedy osoby bądź grupy osób komunikują się ze sobą i dochodzi między nimi do interakcji” i nazywana jest kontraktem psychologicznym. Po raz pierwszy tego pojęcia użył Chris Argyris (1960), a na gruncie teorii organizacji Edgar Schein (1965; za: Adamska, 2011).

Dla potrzeb prezentowanych badań przyjęta zostanie definicja Denise Rousseau i Martina Grellera, według której „na kontrakt psychologiczny składają się wyobrażenia pracowników dotyczące oczekiwań, jakie ma wobec nich pracodawca oraz spodziewane reakcje pracodawcy na zachowania pracowników” (Rousseau, 2001; za: Wellin, 2010, s. 43). Wynikający z nich „oczekiwany przez ludzi sposób traktowania oraz to, jak w rzeczywistości są traktowani, może mieć bardzo istotny wpływ na sposób wykonywania pracy” (Makin, Cooper i Cox, 2000, s. 12).

Według Rousseau (2001) kontrakt psychologiczny organizuje zawarte informacje w formie schematu poznawczego. Zawarte w nim treści pozwalają między innymi na określanie celów i oczekiwań dotyczących danej sytuacji i podejmowanie działań zgodnych z oczekiwaniami i celami (Adamska, 2011). Z nich też wynikają treści skryptów dotyczących wzorów interakcji, wraz ze schematem „Ja” i innych zaangażowanych w interakcję osób. Według psychologii poznawczej „rzeczywistość społeczna reprezentowana jest w naszych umysłach w formie zdarzeń i działań społecznych, które mają swoich aktorów z celami, warunki uruchamiające, przeszkody i typowe sposoby ich przewycięzania” (Trzebiński, 1983, s. 56). Jednocześnie schemat poznawczy, oprócz informacji o charakterze deskryptywnym, zawiera także dane o emocjonalnym ustosunkowaniu względem obiektów w nim zawartych.

Można więc stwierdzić, że jednostka działa w społecznym świecie zawodowym zgodnie z tym, jak wyobraża sobie siebie, definiuje swoją rolę, jakie identyfikuje inne podmioty, ich cechy i motywy, reguły działania. Sposób postrzegania tego świata będzie determinował jej zachowanie w organizacji, a adekwatność reakcji zadecyduje o efektywności w radzeniu sobie w sferze zawodowej. Dlatego wydaje się wskazane zbadanie elementów składających się na kontrakt psychologiczny, aby dotrzeć do ważnych aspektów funkcjonowania zawodowego jednostki.

Tym bardziej, że „przełożony i pracownik mają własne, odrębne wyobrażenia na temat zawartego kontraktu psychologicznego. Nie zawsze są one spójne, niekiedy nie obejmują tych samych elementów” (Wellin, 2010, s. 44). Różnice w tym zakresie prowadzą do nieporozumień. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że „w takich przypadkach przyczyną konfliktu nie jest zła wola stron czy wygórowane roszczenia, ale niepowodzenie w rozumieniu odmiennych sposobów definiowania wzajemnych relacji i jego konsekwencji dla oceny dokonywanych wymian” (Adamska, 2011, s. 296).

Nieporozumienia co do kontraktów psychologicznych stanowią potencjalne źródło problemów we współdziałaniu pracodawców z pracownikami. Mają oni względem siebie odmienne oczekiwania, co utrudnia im uzyskanie porozumienia. Celem badań jest sprawdzenie, w jakich elementach wyobrażeń i oczekiwań poszczególnych grup występują największe rozbieżności.

### 3. Diagnozowanie kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny jako zmienna jest złożony i niejednoznaczny, dlatego trudno jest określić, jakie są elementy składowe kontraktu i co konkretnie ma być przedmiotem diagnozy. Według McInnis, Meyera i Feldmana (2009) w badaniach istnieją trzy obszary pomiaru kontraktu psychologicznego, dotyczące zawartości, oceny i cech relacji oraz samego kontraktu.

Analiza *zawartości* (treści) (*content*) dotyczy warunków i specyficznych zobowiązań, co do których umawiają się strony. Rousseau (2001; za: Adamska, 2011) zaproponowała w zależności od tego cztery rodzaje kontraktu psychologicznego: transakcyjny, relacyjny, zbalansowany oraz przejściowy. McInnis, Meyer i Feldman (2009) podkreślają znaczenie dwóch pierwszych i na nich koncentrować się będzie analiza prezentowanych badań.

Kontrakt relacyjny posiada elementy charakterystyczne dla więzi wspólnotowych (por. pojęcie ustroju organizacyjnego: Bolesta-Kukułka, 2003). Funkcjonuje nastawienie na długoterminowe zatrudnienie i zaspokajanie wzajemnych potrzeb. Główne wartości to lojalność i stabilność, a relacje na ogół są paternalistyczne z akcentem na podtrzymanie jedności grupy.

Kontrakt transakcyjny w czystej postaci odzwierciedla podejście rynkowe (Bolesta-Kukułka, 2003). Między pracodawcą a pracownikiem dochodzi do paraekonomicznej wymiany świadczeń w ramach ściśle określonego zakresu powinności i zadań obu stron. Naruszenie równowagi w ramach wkładów i korzyści może skutkować natychmiastowym zerwaniem kontaktów (Adamska, 2011).

Drugi obszar kontraktu psychologicznego, będący dość powszechnie przedmiotem badań, dotyczy jego *oceny* (*evaluation*). Poza stosunkiem emocjonalnym, ten aspekt koncentruje się na tym, na ile strony dotrzymują lub łamią niepisane wzajemne zobowiązania. W badaniach dość szeroko omawia się skutki łamania kontraktu psychologicznego i znaczenie tego faktu dla np. satysfakcji z pracy (Bańka, Wołowska i Bazińska, 2010; Cassar i Briner, 2011; Conway, Guest i Trenberth, 2011; Lapointe, Vandenberghe i Boudrias, 2013).

Wreszcie trzeci obszar badań nad kontraktem psychologicznym dotyczy *cech relacji*, jakie kształtują się w jego wyniku (*feature*). McInnis, Meyer i Feldman (2009) w swoich badaniach uwzględnili dziewięć wymiarów do opisu kontraktów psychologicznych: jednoznaczność (*explicite-implicite*), elastyczność (*elastyczny-statyczny, trwały, sformalizowanie (formalna umowa-umowa zaufania)*), poziom (*indywidualny, dopasowany do potrzeb-kolektywny, zespołowy*), negocjowalność (*podlegający negocjacom-narzucony*), zakres (*wąski-szeroki*), symetryczność (*równość, partnerstwo-nierówność, podległość*), precyzyjność (*jednoznaczność-niejasność oczekiwań*), ramy czasowe (*krótkoterminowy-długoterminowy*).

## 4. Cel badań

Celem prezentowanych badań jest sprawdzenie kontraktów psychologicznych pod względem trzech elementów: zawartości (treści), oceny i cech. Zwłaszcza w ramach zawartości kontraktu psychologicznego celem badań jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy badani preferują kontrakt relacyjny, czy też transakcyjny. Jest to szczególnie istotne, gdyż kontrakt relacyjny dominował na początku lat 90. XX wieku i charakteryzuje się pełnoetatowym, długoterminowym zatrudnieniem. Obecnie sytuacja na rynku pracy zmienia się w stronę kontraktu transakcyjnego, gdyż tego wymaga konieczność zmagania się z konkurencją, stale postępującą globalizacją i rozwojem technologii informatycznych (Adamska, 2011; Wellin, 2010). Być może w tym tkwi problem rynku pracy i nie ma on swego źródła w braku kompetencji, ale w nieporozumieniu w zakresie definiowania wzajemnych oczekiwań i zasad współdziałania między pracodawcami a pracownikami. Zwłaszcza, że jak podkreśla Adamska (2011), relacja może być uzgodniona formalną umową, a mimo to na poziomie psychologicznym w subiektywnej percepcji obu stron może mieć inny charakter, co będzie źródłem nieporozumień i potencjalnie niskiej satysfakcji z pracy, frustracji obu stron.

W zakresie oceny kontraktu psychologicznego poddamy analizie emocjonalny stosunek do relacji pracownik–pracodawca. W ramach cech kontraktu rozpatrzemy wyłącznie wymiar symetryczności relacji między przełożonym a podwładnym i wynikające z niego zasady i reguły wzajemnego współdziałania.

Problem badawczy składa się z trzech części:

1. Jakie kontrakty psychologiczne mają studenci i bezrobotni?
  - Zawartość kontraktu psychologicznego (Jaki jest to rodzaj kontraktu psychologicznego – relacyjny czy transakcyjny?).
  - Ocena kontraktu psychologicznego (Jaki jest stosunek emocjonalny do pracodawców? Czy spodziewają się łamania reguł zawartych w kontrakcie psychologicznym?).
  - Cechy kontraktu psychologicznego (Jaki rodzaj relacji jest konstruowany na podstawie posiadanych oczekiwań zawartych w kontraktach psychologicznych na wymiarze symetryczności?).
2. Czy kontrakty psychologiczne studentów ostatniego roku studiów magisterskich, wchodzących na rynek pracy różnią się od kontraktów psychologicznych osób bezrobotnych? Czy pozwala to na ocenę wpływu procesu edukacji menedżerskiej?
3. Jakie oczekiwania zawarte są w kontraktach psychologicznych badanych przedsiębiorców pracodawców wobec pracowników? Czy są one zgodne z tym, co znajduje się w treściach studentów i bezrobotnych? Czy mogą być potencjalnym źródłem barier w efektywnej kooperacji w środowisku pracy?

## 5. Metoda i schemat badania

Do diagnozowania kontraktu psychologicznego Adamska (2011), podobnie jak McInnis, Meyer i Feldman (2009), proponuje kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego Denis Rousseau. Przedstawione w początkowej części artykułu dane z badań nad pracodawcami i bezrobotnymi stanowią podstawę do przypuszczania, że problem kontraktu psychologicznego ma charakter w wysokim stopniu subiektywny, zapewne do pewnego stopnia trudny do zwerbalizowania i nie jest w pełni świadomy. Według Scheina (1965; za: Adamska, 2011) oczekiwania stron relacji wynikające z kontraktu psychologicznego nie muszą być spisane ani nawet jednoznacznie wyrażone, aby wyzwały określone zachowania. Zawartość kontraktów psychologicznych oczywista dla jednej strony może nie być taka dla drugiej.

Dlatego do diagnozy kontraktów psychologicznych proponujemy wykorzystanie psychologicznych technik projekcyjnych. Pozwolą one na pokonanie wspomnianych ograniczeń diagnostycznych. Pierwotnie z perspektywy psychologii klinicznej celem tych technik było dotarcie do mechanizmów obronnych jednostki. Jednakże według Heleny Sęk metody projekcyjne pokazują „subiektywny i podmiotowo-indywidualny sposób odbioru i konstruowania otoczenia” (Sęk, 1984, s. 5). Kowalik zwraca natomiast uwagę, że w kontakcie z bodźcem projekcyjnym „może dojść do projekcji treści nieuświadomionych lub maskowanych, lub prostej ekspresji świadomych i akceptowanych treści psychicznych” (Kowalik, 1984, s. 91). Zastosowanie metod projekcyjnych do diagnozy oczekiwań zawartych w kontrakcie psychologicznym zakłada proste odwzorowanie poznawczej reprezentacji tego świata w odpowiedzi na bodziec projekcyjny. Ma to tę zaletę, że „materiał projekcyjny w większym stopniu niż materiał jednoznacznie ustrukturalizowany umożliwi diagnoście zaobserwowanie indywidualnych rysów osobowości osoby badanej, daje lepszy wgląd w fenomenologiczny świat jej przeżyć, pozwala rozpoznać jej osobiste wzorce strukturalizowania i komunikowania doświadczenia, ujawnia dominujący domyślny kontekst społeczny jej działań” (Stemplewska-Żakowicz, 1998, s. 14). Nie chodzi tu więc o zdiagnozowanie występujących mechanizmów obronnych, ale znacznie szersze ujęcie, zmierzające do odtworzenia konstrukcji nieznanego, a jedynie wyobrażonego świata. W ten sposób materiał projekcyjny został wykorzystany na przykład w badaniach Bobryka „Apercepcja rzeczywistości społecznej”, Gasparskiego „Wiara w sukces i gotowość do działania na przekór porażkom” i Stemplewskiej-Żakowicz „Wpływ kulturowych wzorców narracyjnych na poznawczą reprezentację rzeczywistości społecznej i osobistych doświadczeń społecznych” (za: Kurcz, 1997) do diagnozy percepcji i interpretacji społecznej i politycznej sytuacji w Polsce.

Jako bodziec projekcyjny w prezentowanych badaniach wykorzystano metaforę, która według Garetha Morgana (1997, s. 231) stanowi „ podsta-

wową całościową formę doświadczenia, poprzez którą jednostki angażują się, organizują i rozumieją swój świat”. Wychodzi się z założenia, że „widzimy rzeczy nie takimi, jakimi one są w obiektywnej rzeczywistości, lecz raczej jak jawią się w naszym doświadczeniu” (Lakoff i Johnson, 1988, s. 7), co „ma w głównej mierze charakter metaforyczny, [i] wówczas sposób w jaki myślimy, to, czego doświadczamy i co czynimy na co dzień, jest w wielkiej mierze sprawą metafory” (Lakoff i Johnson, 1988, s. 27). „Metafora [więc] to wyraz naszego doświadczenia” (Lakoff i Johnson, 1988, s. 7) i „w większości przypadków nie chodzi o prawdę czy fałsz metafory, lecz o percepcję i wnioski, które z niej wynikają, oraz o działania przez nią sankcjonowane. We wszystkich aspektach życia (...) definiujemy nową rzeczywistość w terminach metaforycznych, a potem działamy kierując się tymi metaforami. Wyciągamy wnioski, ustalamy cele, podejmujemy zobowiązania, realizujemy plany na podstawie tego, jak częściowo organizujemy nasze doświadczenie, świadomie czy nieświadomie, ale za pośrednictwem metafory” (Lakoff i Johnson, 1988, s. 186). Na podstawie znajomości metafory, którą jednostka opisuje rzeczywistość, możliwe jest przewidywanie działań, postępowania, typu podejmowanych decyzji, uznawanych reguł, zasad itp. Pozwala to na dotarcie do odczuć, założeń i poglądów ukrywanych i w dużym stopniu nieuświadomionych. Metafora pokazuje funkcjonowanie poznawcze osoby badanej, uwzględniając jednocześnie aspekt emocjonalny zagadnień. W prezentowanych badaniach wykorzystano metaforę zwierzęcia. Metafora ta jest bliższa „przeciętnemu” człowiekowi, bardziej powszechna oraz inspirująca, przez co stosunkowo łatwo trafia do jego wyobraźni i daje się odnieść do rzeczywistości.

Ważne jest to także z edukacyjnego punktu widzenia. Gareth Morgan (2001, s. 15) twierdzi, że „nie da się opracować nowych sposobów organizowania i zarządzania, a jednocześnie nadal myśleć po staremu. Człowiek reaguje na swoje wyobrażenie sytuacji, w jakiej się znajduje. Dzięki metaforom sięgamy do tego wyobrażenia, identyfikujemy je, a następnie możemy poddać modyfikacji. Znajdzie to potem swoje odzwierciedlenie w realnej zmianie sposobu działania ludzi”. Może być to więc podejście wskazujące na oddziaływanie procesu edukacyjnego i jego efektywności.

Osoba badana, opisując sytuację metaforycznie, czuje się stosunkowo bezpieczna, prezentując własną perspektywę nie wprost badaczowi. W sytuacji pytania zadanego bezpośrednio mogłaby ukrywać istotne szczegóły, zwłaszcza emocjonalne lub mieć trudności z ich werbalizacją. Wydaje się, że taki sposób wykorzystania metod projekcyjnych do diagnozy elementów kontraktu psychologicznego ma dużą trafność przyrostową, gdyż dostarcza nowych informacji, które są trudne lub niemożliwe do zdobycia za pomocą innych technik (Lilienfeld, Wood i Garb, 2002).

Badaniu poddano następujące grupy:

- Studenci ostatniego roku studiów magisterskich – doświadczenie zawodowe i edukacyjne menedżerskie, liczebność grupy badanej: 35 osób (nie



wszystkie odpowiedzi zostały uwzględnione w zestawieniach w artykule), czas: październik 2013, miejsce: Wydział Zarządzania UW, badanie przeprowadzono metodą kwestionariuszową.

- Bezrobotni 45 plus – badanie przeprowadzone w ramach ponadnarodowego projektu „Adaptation of the Well-Box model as a tool to extend activity 45 plus on Mazovia regional labor market” o charakterze międzynarodowym realizowanym w partnerstwie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w Polsce i The Jobcentre of Aarhus in Denmark w latach 2010–2012. Zastosowano metodę Focus Group Interview (FGI w dwóch grupach bezrobotnych w wieku 45 plus, w jednej 15 osób (4 mężczyzn, 11 kobiet), w drugiej 14 (11 mężczyzn, 4 kobiety).
- Przedsiębiorcy jako pracodawcy – badanie przeprowadzono metodą kwestionariuszową w styczniu 2012 r. na Wydziale Zarządzania UW na grupie 32 uczestników projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej „Podyplomowe Studia Menedżerskie dla kadr nowoczesnej gospodarki” skierowanego do firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

We wszystkich grupach osoby badane poproszone zostały o porównanie pracownika i pracodawcy do zwierzęcia i zapisanie przemyślenia na kartkach.

## 6. Wyniki badania w grupie studentów piątego roku

W tabelach 1 i 2 zawarto zestawienia metafor wskazywanych przez badanych studentów piątego roku.

Wskazane metafory	Liczba wskazań	Uzasadnienie
Mrówka	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracowitość, praca zespołowa [7]</li> <li>– dzień w dzień musi umacniać firmę, w której jest zatrudniona, tak jak mrowisko [11]</li> <li>– pracuje w zespole dla dobra ogółu [19]</li> <li>– oddany pracy, spełniający się, ambitny i pracowity [20]</li> <li>– ciężko haruje, ogrom pracy [2]</li> <li>– robi, co musi, czasem nawet bezmyślnie wypełnia postawione przed nią zadania [29]</li> <li>– odnosi się do korporacji, zna swoje miejsce w organizacji i ciężko pracuje [31]</li> </ul>
Mysz (szara mysz)	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spokojny, zajęty swoimi sprawami, ostrożny [5]</li> <li>– pracownicy korporacji – wykonują swoją pracę wg wytycznych [23]</li> <li>– zwierzę spokojne, zajęte swoimi sprawami, jednocześnie ostrożne [27]</li> </ul>
Lis	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przebiegły, nie chce się przemęczać, często narzeka [15]</li> <li>– inteligentny, sprytny</li> </ul>

cd. tab. 1

Wskazane metafory	Liczba wskazań	Uzasadnienie
Pies	3	– dobrze traktowany jest najlepszym przyjacielem, ale może też być ukrytym wrogiem [8] – w zamian za wynagrodzenie darzy pracodawcę poważaniem i wdzięcznością, podporządkowuje mu się [30] – wierny i lojalny z przymusu; lubi być chwalony [32]
Antylopa	2	– ofiara, bezbronna, delikatna, ufna, wzbudza litość, potrzebuje ochrony [14] – stale zagrożona, zwinna i szybka, dostosowuje się [16]
Szczur	2	– analogia do „wyścigu szczurów” – ciągła pogoń za pieniędzmi, karierą [17] – musi walczyć o swoje często kosztem innych, nieustanna rywalizacja [25]
Małpy	2	– żyją stadnie, każda zna swoją pozycję w stadzie, mają przywódcę, określone prawa i przywileje [18] – wykonuje pracę dla pensji (banana), czasem ślepo dąży za pieniędzmi [10]
Pszczola	2	– pracowita, poświęca większość życia na pracę dla dobra organizacji [3] – musi odnaleźć się w grupie, ma określoną rolę i pracę do wykonania, przeważnie jest pracowita i lojalna [24]
Osiół	2	– obarczany mnóstwem zadań, wykorzystywany przez tych, co są wyżej [26] – nie potrafi samodzielnie funkcjonować w pracy, często podejmuje złe, nielogiczne decyzje [33]
Leniwiec	2	– robi wszystko, żeby się nie napracować [6] – zbyt duża część pracowników myśli o tym, jak się nie narobić, a zarobić – unikają wysiłku intelektualnego, fizycznego i zaangażowania [22]
Owieczka		– uległy, posłuszny wobec szefa, wykonuje polecenia, nie wyróżnia się w grupie [21]
Kangur		– żyje w stadzie, mierzy się z wyzwaniem („boksowanie” kangura), outsider z innej planety (kontynentu), nosi swoje zadania przy sobie (torba), jest za nie odpowiedzialny [9]
Cielak		– mało mówi, dużo pije, by być zadowoloną [13]
Kameleon		– dostosowuje się do otoczenia, na które zazwyczaj nie ma większego wpływu; wywiązuje się ze swoich obowiązków, ale nie wyróżnia się [12]
Zając		– sprytny [28]

Tab. 1. Zestawienie metafor pracownika wskazywanych przez studentów piątego roku.  
Źródło: opracowanie własne.

Wskazane metafory	Liczba wskazań	Uzasadnienie
Lew	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwierzę, które stoi na czele stada; cechy pracodawcy takie jak przywództwo, zarządzanie innymi, głowa firmy, jednostkowe podejście do systemu, dążenie po trupach do celu [7]</li> <li>- odpowiada za resztę stada, rozwiązuje problemy, korzysta z pracy innych [8]</li> <li>- musi cały czas walczyć o utrzymanie się na rynku i przedzierać przez dżungłę przepisów [11]</li> <li>- król wszystkich zwierząt, zawsze trzeba się go słuchać, posiada władzę oraz wiedzę i doświadczenie, które potrafi przekazać innym [17]</li> <li>- symbolizuje siłę, silny, groźny, ale też uległy [18]</li> <li>- dba o firmę, walczy z przeciwnościami, musi nadzorować pracowników [19]</li> <li>- ma władzę, inni się do niego dostosowują, boją się go [20]</li> <li>- ma władzę, pewny siebie, wszyscy są wobec niego posłuszni, ulegli; ma autorytet [21]</li> <li>- król na rynku pracy [22]</li> <li>- panuje nad pracownikami, którzy darzą go szacunkiem [30]</li> <li>- przywódca, kierownik, szef [32]</li> </ul>
Lis	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przebiegły [1]</li> <li>- przebiegły, robi wszystko, żeby wypaść lepiej w porównaniu z innymi [6]</li> <li>- przebiegły i zwinny, by nie przegrać walki o sukces z innymi; chytry [25]</li> <li>- przebiegły względem procedur [33]</li> </ul>
Rekin	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rządzi w organizacji, żywi się mniejszymi „rybami” – wykorzystuje pracowników [16]</li> <li>- bezwzględny, drapieżny [26]</li> </ul>
Tygrys	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- waleczny, szybki, gdy trzeba potulny, podejmuje szybkie decyzje [13]</li> <li>- czuje władzę, jest jej świadomy, silny, niebezpieczny, pewny siebie, wzbudza strach, zawsze zwycięża [14]</li> </ul>
Kot	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie docenia osób, które się nim zajmują (dla niego pracują), zawsze domaga się więcej i szybciej; nieprzewidywalny [3]</li> <li>- lubi siedzieć, nic nie chce robić; niby łagodny, ale często wredny [5]</li> </ul>
Słoń		<ul style="list-style-type: none"> <li>- widoczny punkt w organizacji, dużo w niej znaczy, nie ma sobie równych, przeceniają możliwości swoje i pracowników, za bardzo ambitni [15]</li> </ul>
Baran		<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie głupota, ale nieobliczalność; uparty, stanowcza postawa, groźny, pewny siebie [2]</li> </ul>
Pająk		<ul style="list-style-type: none"> <li>- dba o pajęczynę (przedsiębiorstwo), buduje kolejne jej elementy, „poluje” na klientów [9]</li> </ul>
Niedźwiedź		<ul style="list-style-type: none"> <li>- władczy, czasem wykorzystuje swoje przywileje i swoje mocne strony, czasem wyleguje się, jak niedźwiedź w zimie [10]</li> </ul>

cd. tab. 2

Sroka		– patrzy na wszystkich z góry, jest czujnym obserwatorem, potrafi unieść głos; jak tylko dostrzeże błyskotliwą ideę, zaraz chce wejść w jej posiadanie, zabiera, co jest do wzięcia [12]
Koń		– silny charakter, duża wytrzymałość, niezależność oraz przysłowiowe końskie zdrowie [24]
Jastrząb		– zwierzę z godnością, nieosiągalne, obserwuje wszystko z góry, czuwa; jest sprytny i zwinny [27]
Żyrafa		– ma długą szyję i wszystko widzi [28]
Nietoperz		– niedowidzi, niedosłyszy, a wszystkiego się czepia [29]
Kruk		– pojawia się i dziobie lub daje o sobie znać gdzieś „w tle” [31]

Tab. 2. Zestawienie metafor pracodawcy wskazywanych przez studentów piątego roku.  
Źródło: opracowanie własne.

### 6.1. Zawartość kontraktu psychologicznego

W metaforach studentów piątego roku pracodawca to postać negatywna. Jest niebezpieczny, groźny i może zniszczyć drugą stronę. Działa kosztem innych, zwłaszcza słabszych. Wymaga posłuszeństwa. Jednocześnie dba o firmę i budzi autorytet oraz strach. Musi nadzorować pracowników, przy czym jest „czepialski”. Bywa leniwy, ale też waleczny, silny. Kilkakrotnie pojawia się jego skłonność do patrzenia „z góry”. W zasadzie pracodawca nic nie oferuje pracownikom i ich nie docenia, choć ci bardzo potrzebują pochwał.

Do opisu pracowników studenci wykorzystują istoty niedojrzałe, jak na przykład cielak czy owieczka, lub niewielkie, pozbawione znaczenia, jak płotka. Sugeruje to ich niedojrzałość i zależność od silniejszego, dominującego pracodawcy. Szczególnie ten charakter relacji podkreśla uzasadnienie metafory antylopy: „ofiara, bezbronna, delikatna, ufna, wzbudza litość, potrzebuje ochrony” (tabela 1). Wyraźnie sugeruje to relację typu rodzic–dziecko i kontrakt psychologiczny o charakterze relacyjnym (paternalistycznym). Pracownik ma być posłuszny, oddany i lojalny.

### 6.2. Ocena kontraktu psychologicznego

W kontrakcie psychologicznym studentów występują elementy świadczące o negatywnym nastawieniu, ale wynika ono z charakteru nierównorzędnej relacji podległości, a nie wyraźnie negatywnego wzajemnego nastawienia. Pracownik jako pies „dobrze traktowany jest najlepszym przyjacielem, ale może też być ukrytym wrogiem.”

Nie przewiduje się łamania reguł umowy zawartej w kontrakcie psychologicznym między pracownikiem a pracodawcą. „Żyją stadnie, każda zna swoją pozycję w stadzie, mają przywódcę, określone prawa i przywileje” (tabela 1). W uzasadnieniach metafor świat pracy skonstruowany na podstawie wspomnianych zasad jawi się jako coś naturalnego i niekwestionowanego.

### 6.3. Cechy relacji

Relacje mają wyraźnie charakter asymetryczny na rzecz pracodawcy. Jest to jednak sytuacja wynikająca z charakteru sytuacji, gdzie jest przywódca i stado, które za nim podąża. Ta asymetria nie budzi silnego buntu czy sprzeciwu u studentów tak, jak to będzie wyraźnie zauważane u bezrobotnych. W ich przekonaniu pracodawca oczekuje posłusznego wykonywania jego poleceń i lojalności.

## 7. Wyniki badania w grupie bezrobotnych 45 plus

W tabelach 3 i 4 zawarto zestawienia metafor wskazywanych przez badanych bezrobotnych 45 plus.

Wskazane metafory	Uzasadnienie
Koń pociągowy	– koń pociągowy, do wszystkiego – gdzie go postawią, tam ma ciągnąć; klapki na oczy i tak ma robić i najlepiej, żeby się nie odzywał
Mróweczki pracujące	
Pszczółka	
Osiół ofiarny	
Piesek	– zadzwonią i się leci; na zawołanie
Myszka	

Tab. 3. Zestawienie metafor pracownika wskazywanych przez osoby bezrobotne 45 plus. Źródło: opracowanie własne.

Wskazane metafory	Uzasadnienie
Lis chytrus	– sprytny – jeszcze zakopuje – nie da zarobić
Chomik	– bo chomikuje wszystko na zapas
Tygrys, osioł, paw	
Lew	– bo jednak też musi walczyć, też ma konkurencję, każdy ma konkurencję – niech będzie lwem, ale na swoim rynku pracy, a nie u pracownika; pracownik przyszedł do niego pracować; pracownik ma tak pracować, żeby on zarobił; pracownik zarobił, a jak on nie potrafi tego zrozumieć, to jaki z niego lew?
Mrówkojad	– a my mrówki

Tab. 4. Zestawienie metafor pracodawcy wskazywanych przez osoby bezrobotne 45 plus. Źródło: opracowanie własne.

### **7.1. Zawartość kontraktu psychologicznego**

W metaforach bezrobotnych pracodawca jest sprytny, chytry, dumny i drapieżny. Wykorzystuje pracowników do swoich partykularnych celów. Nie troszczy się o ich los. Muszą posłusznie wykonywać jego polecenia. Brak podejścia indywidualistycznego. Podkreśla się przynależność do grupy i podporządkowanie wobec niej.

Według bezrobotnych pracodawcy oczekują, że będą z całkowitym oddaniem i poświęceniem pracować, co jest wyraźnie wykorzystywane przez pracodawcę. Nie ma nic na temat tego, co otrzymują w zamian. Metafora pracodawcy mrówkojada świadczy, że w ich przekonaniu jest to relacja wyłącznie jednostronnie korzystna.

Pracowników bezrobotni opisują, wykorzystując zdrobnienia, np. mróweczka, pszczołka, owieczka, co podkreśla ich niesamodzielność i niedojrzałość.

Wiele wskazuje, że dominuje tutaj relacyjny kontrakt psychologiczny, o charakterze paternalistycznym typu rodzic-dziecko<sup>1</sup>. Oprócz tego relacja ma cechy symbiozy – los pracowników zależy od woli pracodawcy. Sami nie mają wpływu na swoją sytuację. Nic od nich nie zależy. Mają posłusznie wykonywać polecenia.

### **7.2. Ocena kontraktu psychologicznego**

W kontrakcie psychologicznym bezrobotnych mamy do czynienia ze wzajemnie negatywnym emocjonalnym nastawieniem. Pracodawca może łamać umowę z pracownikiem, gdyż to on dyktuje warunki. Pracowników obowiązuje jednostronne, bezwzględne posłuszeństwo. „Zadzwoń i się leci. Na zawołanie” (tabela 3).

### **7.3. Cechy relacji**

Relacje mają wyraźnie charakter asymetryczny na rzecz pracodawcy. Widać nierównowagę w wielu aspektach – intelektualnym (mają bezmyślnie pracować), emocjonalnym (niedojrzałość), decyzyjnym (niesamodzielność). Jest też nierówność korzyści i zobowiązań.

Bezrobotni jako pracownicy uważają, że należy przyjmować postawę dziecka względem pracodawcy. Zakładają prawdopodobnie, że takie jest oczekiwanie z jego strony.

## **8. Wyniki badania w grupie przedsiębiorców pracodawców**

W tabeli 5 zawarto zestawienia metafor wskazywanych przez badanych przedsiębiorców pracodawców.

Wskazane metafory	Liczba wskazań	Uzasadnienia
Pies	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wierny, ciężko pracuje, jest uwiązany przez pracodawcę, cierpliwie czeka na miskę, ale zwykle dostaje mało i to z dużym opóźnieniem albo nic; ale jak się wkurzy, to ugryzie!</li> <li>– posłuszny, wykonuje polecenie, czeka na wypłatę jak na wyjście na spacer</li> <li>– przywiązanie/lojalność (pożądani)</li> <li>– nie wychyla się ze swoimi pomysłami, a wykonuje polecenia szefa, często bezmyślnie</li> <li>– przyjazny, zna swoje miejsce, lojalny wobec pracodawcy</li> <li>– lojalny</li> </ul>
Leniwiec	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– powolny i bierny</li> <li>– przeciętnego pracownika trzeba pilnować i zmobilizować</li> <li>– czy się stoi czy się leży...</li> <li>– nie muszą włożyć więcej od wymagań</li> </ul>
Kot	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– leniwy, czeka na gotowe, chodzi własnymi drogami, a jest miły kiedy ma w tym interes</li> <li>– umiejętnie podąża za swoim właścicielem, jednocześnie w każdej chwili może pójść w swoją stronę, gdy mu się odwidzi</li> <li>– jest sprytny, dopasowuje się do otoczenia, odpowiednio umie zadbać o względy przełożonych</li> </ul>
Wilk	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– członek watahy (nie alfa, tylko niższe szczeble); może awansować, a nawet do szczebla alfa, ale na razie jest raczej w hierarchii; odgrywa swoją rolę pod przewodem samca alfa</li> <li>– wartość, chciwość, czujny, jaki powinien być: bogoboyny</li> </ul>
Owca	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzebuje swojego pasterza</li> <li>– trzeba sprowadzić ją do stada i sprawić, żeby czuła się w nim dobrze, a zarazem przynosiła efekty dla pasterza i innych w stadzie</li> </ul>
Zając	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– płochliwy, niepewny siebie, bojący się</li> <li>– jeden z wielu, zastraszonej</li> </ul>
Kameleon	1	– zmienia się w zależności od potrzeb
Bawół rzeźny	1	– szuka spokoju, jak zły to niebezpieczny
Mrówka	1	– funkcjonuje jako jeden z ciężko pracujących trybów bez większych szans na zmianę
Lis	1	– chytry (jak robić, żeby się wyrobić, wyjść na swoje i zarobić; niekoniecznie pożądani)
Osiół	1	– silny, może pracować, ale nie jest kreatywny, wykonuje tylko to, co mu się każe, czasami uparty i ślepo robiący rzeczy niezrozumiałe
Koń	1	
Mysz	1	
Wół	1	

Tab. 5. Zestawienie metafor pracownika wskazywanych przez przedsiębiorców pracodawców.  
Źródło: opracowanie własne.

### **8.1. Zawartość kontraktu psychologicznego**

W metaforach przedsiębiorców pracodawców akcentowana jest przynależność do grupy, stada, kierowanego przez przywódcę (pies, wilk, owca, mrówka). Wskazuje na to ponad połowa badanych (18 osób). Podkreślają znaczenie lojalności i wierności, posłuszeństwa. Ciężko, poddańczo pracujący pracownik skonstrastowany jest z leniwym (leniwiec), szukającym sposobu, jak uniknąć pracy. Identyfikowane są więc u pracowników dwie postawy. Pierwsza sprytnego lenistwa, umiejętności dbania o własny interes (kameleon, lis) i potencjalnego buntu, gdy coś nie idzie według ich myśli. Druga zaś to bezrefleksyjne podporządkowanie i lękliwość.

Relacja ma charakter przywódca–członek stada i tylko w tym sensie ma paternalistyczny charakter. Przedsiębiorcy nie opisują pracowników zdrobieniami, jak to robią bezrobotni.

Co ciekawe, nie pojawia się oczekiwanie wobec pracowników zachowań samodzielnych, chyba że potraktować w ten sposób krytykę bezmyślności w ich działaniu, ani innych, które sugerowałyby relację transakcyjną. Przeciwnie, akcentowanie lojalności jest wskazaniem do podtrzymania więzi charakterystycznej dla relacyjnego kontraktu psychologicznego.

### **8.2. Ocena kontraktu psychologicznego**

W ocenie pracodawców pracownicy są negatywni, ale nie wyłącznie. Bywają nawet przyjaźni. Dominująca metafora psa ma w sobie odrobinę sympatii i pozytywnego nastawienia. Zakłada się jednak, że kontrakt może nie być dotrzymany przez pracownika, który „jak się wkurzy, to ugryzie” (tabela 3) i jednocześnie w każdej chwili „może pójść w swoją stronę, gdy mu się odwidzi” (tabela 5).

### **8.3. Cechy relacji**

Relacja ma charakter asymetryczny. Pracodawcy akcentują konieczność kontrolowania pracownika, bez której nie ma on motywacji do pracy i tym samym sankcjonują swoją rolę przywódcy stada. Pojawiają się w metaforach sygnały, że negatywną cechą jest dla nich brak samodzielności pracowników, ślepo robiących rzeczy niezrozumiałe. Nie ma jednak wyraźnego wskazania do relacji partnerskiej.

## **9. Wnioski**

Zestawienie tych metafor pokazuje, że w przekonaniu zarówno studentów wchodzących na rynek pracy, jak i bezrobotnych jako pracownicy nie powinni być oni zbyt aktywni, a wręcz ulegli, występujący z pozycji zależnego i niesamodzielnego dziecka. Tymczasem pracodawcy wskazują to jako wadę pracowników. Są w tym jednak nie do końca konsekwentni, gdyż jednocześnie oczekują całkowitego oddania i lojalności.



Zjawisko tej niespójności znajduje swoje odzwierciedlenie w badaniach. Wspomniany Bilans Kapitału Ludzkiego prezentuje wyniki wskazujące na to, że pracodawcy potrzebują pracowników samodzielnych i z umiejętnościami samoorganizacji. Tymczasem na przykład z raportu Orłowskiego (Orłowski, Pasternak, Flaht i Szubert, 2010) wynika, że polscy przedsiębiorcy poszukują pracowników sumiennych, pracowitych, zdyscyplinowanych, lojalnych, czyli dobrych i sumiennych wykonawców poleceń. Najmniej ważne dla nich są takie cechy, jak elastyczność, innowacyjność, niekonfliktowość, umiejętność pracy w zespole i szybkość uczenia się, co wspierałoby samodzielną aktywność pracowników. W raporcie tym wskazano też, że przedsiębiorcy nie mają do końca wyrobionego zdania na temat tego, jakich ludzi potrzebują, co potwierdziłaby ujawniona metaforami sprzeczność oczekiwań.

Co ciekawe, wszystkie trzy badane grupy społeczne negatywnie oceniają zasadę współpracy opartą o podporządkowanie i brak samodzielności, ale nie znajdują rozwiązania tej sytuacji. Być może przyczyną problemu jest przywództwo realizowane przez pracodawców, wymagające lojalności i podporządkowania, a jednocześnie brak umiejętności kierowania ludźmi zgodnie z regułami transakcyjnego kontraktu psychologicznego.

Oczekiwania co do charakteru wzajemnych relacji są więc takie, że obu stronom nie odpowiadają, a mimo to są podtrzymywane. Jest to efekt wcześniejszych reguł, przekazywanych w trakcie programowania kulturowego. Tutaj pojawia się wyzwanie dla edukacji, aby nastąpiły zmiany w tym zakresie, a przede wszystkim wzajemne uzgodnienie reguł proefektywnościowych w ramach kontraktów psychologicznych pracodawców i pracowników. Niedopasowanie, a wręcz sprzeczność tych kontraktów psychologicznych może stanowić źródło problemów rynku pracy związanych z tym, że jednocześnie jest bezrobocie i niedobór odpowiednich pracowników. Mamy więc do czynienia z sytuacją, gdy zawarte w strukturach poznawczych składające się na kontrakt psychologiczny treści są niekompatybilne. Pracodawcy mają już inne oczekiwania niż te, które tkwią w przekonaniach potencjalnych pracowników, a jednocześnie nie do końca potrafią zgodnie z tym kierować.

Rola edukacji powinna polegać na kształtowaniu oczekiwań składających się na kontrakt psychologiczny zarówno potencjalnych pracowników, jak i pracodawców przedsiębiorców, czyli obu stron relacji w środowisku pracy. Tym bardziej, że nie poddaje się w wątpliwość fakt, że za zwolnienia odpowiadają w 70% braki w zakresie umiejętności interpersonalnych (Pawlik, 2013). Dowodzi to, że nie braki umiejętności formalnych są tutaj kluczowe, ale właśnie aspekt związany ze zrozumieniem charakteru własnych relacji i zasad współdziałania.

W tym miejscu nasuwa się wniosek o konieczność szerszej analizy procesu stawiania się pracownikiem, czyli kontekst edukacji menedżerskiej. Czy jest ona w stanie wpłynąć na ujednoczenie prezentowanych wizerunków? Aby podjąć próbę odpowiedzi na to pytanie, należy bliżej przyjrzeć się

procesowi kształtowania postaw i oczekiwań, które są elementem roli społecznej (Kostera, 2012) najpierw studenta, później pracownika. Z naszych obserwacji wynika, że studenci kończący uczelnię pozostają pod wpływem głównie wymiaru ogólnospołecznego. Największe oddziaływanie na tę grupę badanych mają: rodzina, znajomi, przyjaciele, ale także uczelnia, która zostawia po sobie silny ślad. W tej grupie jasno widać, jakie normy i wartości otrzymała w procesie kształcenia. W toku pięcioletniej edukacji poznają bliżej wymiar organizacyjny, ucząc się funkcji i zadań należących do roli pracownika i pracodawcy. Studenci piątego roku, mimo że nadal pozostają pod silnym wpływem wymiaru ogólnospołecznego, prezentują także myślenie o zawodzie. Warto podkreślić, że studenci takich kierunków, jak zarządzanie, w ostatnich dwóch latach nauki podejmowali lub podejmują już pracę (dorywczo bądź na stałe). Można więc stwierdzić, że w dużym stopniu są już na pograniczu wymiaru ogólnospołecznego oraz organizacyjnego. Od strony teoretycznej ich oczekiwania i wyobrażenie o pracy kształtuje uczelnia, a od praktycznej – organizacje, w których studenci poszukują zatrudnienia. Praktycy natomiast – w naszym badaniu przedsiębiorcy – postrzegają role pracownicze już tylko od strony profesjonalnej. Ich myślenie jest skoncentrowane na wykształceniu różnych uczestników organizacji, ich realnych zadaniach, praktycznych kompetencjach itd. Postrzegają rzeczywistość przez pryzmat własnych zawodowych doświadczeń. Dlatego ich rozumienie relacji pracownik–pracodawca jest inne.

Zadałyśmy sobie pytanie, czy edukacja menedżerska jest w stanie wpłynąć na ujednoczenie prezentowanych wizerunków? Wyniki wskazują, że tak, lecz to oddziaływanie wypacza wzajemne postrzeganie ról. Edukacja menedżerska w obecnym kształcie nie pomaga studentom sprawnie przemieszczać się pomiędzy opisanymi wymiarami. Nasza diagnoza kontraktu psychologicznego jest potwierdzeniem tych założeń. Obecnie istnieje zbyt duża rozbieżność w oczekiwaniach różnych grup i postrzeganiu przez te grupy ról organizacyjnych. Współczesna edukacja menedżerska zdaniem wielu krytyków (Koźmiński, 2008; D'Andrea Tyson, 2005; Grey, 2004) idzie w zgubnym kierunku. Powodów jest znacznie więcej, niż możemy w tym miejscu zanalizować. Należy jednak zaznaczyć, że prawdopodobnie jesteśmy w momencie nadejścia wielkich zmian w kształceniu przyszłych menedżerów (Kostera, 2010). Nadmierna specjalizacja w szkołach biznesu, którą Mintzberg (1973) zauważał już dziesiątki lat temu, czy indywidualizacja procesu edukacji (Wieczorkowska, Wierzbiński i Michałowicz, 2012) to tylko jedno z wielu współczesnych zjawisk, które doprowadziły nas do momentu, w którym studenci, a później pracownicy nie potrafią poradzić sobie z oczekiwaniami otoczenia, budują fałszywy obraz organizacji, co skutkuje później różnorodnymi patologiami (por. postrzeganie relacji pracownik–pracodawca przez grupę osób bezrobotnych).

Kostera (2013) wraz z innymi autorami (m.in. Chia i Holt, 2008 czy klasyczny Mills, 1959/2007) proponują skupienie się na naukach rozwijających

wyobraźnię, które ostatnimi czasy zostały zupełnie odsunięte na boczny tor, na rzecz rozwoju technologii czy głębokiej specjalizacji w wielu dziedzinach, także w naukach o zarządzaniu. Rozwijanie wyobraźni przygotowuje jednostki do życia w bardzo ogólnym sensie, ale także pomaga im odnaleźć się na węższych płaszczyznach, takich jak życie zawodowe i związany z nim rynek pracy. Mills (1959/2007) pisze o wyobraźni socjologicznej jako o umiejętności, która daje nadzieję na wyzwolenie jednostki, oferuje jej możliwość wzniesienia się ponad ograniczające ją struktury społeczne i zrozumienie związków między tym, co jednostkowe, a tym, co ogólne i historyczne. Być może ten kierunek rozwoju edukacji menedżerskiej jest jednym ze sposobów na rozwiązanie problemów współczesnej akademii i rynku pracy, na który trafiają absolwenci szkół zarządzania.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Opisywanie relacji pracownik–pracodawca z perspektywy analizy transakcyjnej E. Berne’a proponuje na przykład: Wellin, M. (2010). *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

### Bibliografia

- Adamska, K. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 63 (18), 267–283.
- Bańka, A., Wołowska, A. i Bazińska, R. (2010). Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego. *Czasopismo Psychologiczne*, 16 (2), 225–235.
- Baranowska-Skimina, A. (2012). Podnoszenie kwalifikacji zawodowych u osób 50+. Pozyskano z: <http://www.egospodarka.pl/84993,Podnoszenie-kwalifikacji-zawodowych-u-osob-50,1,39,1.html> (17.10.2013).
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Cassar, V. i Briner, R.B. (2011). The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283–289.
- Chia, R. i Holt, R. (2008). The Nature of Knowledge in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (4), 471–486.
- Conway, N., Guest, D. i Trenberth, L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 267–276.
- D’Andrea Tyson, L. (2005). On ‘Managers not MBAs’. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2), 235–236.
- Goffman, E. (1959/2000). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Górniak, J. (red.). (2013). *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*. Warszawa: PARP. Pozyskano z: <http://bkl.parp.gov.pl/> (10.10.2013).
- Grey, C. (2004). Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (2), 178–186.

- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kostera, M. (2012). Etnografia ról kierowniczych. W: M. Kostera (red.), *Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach* (s. 13–26). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Kostera, M. (red.). (2013). *Organizować z polotem. Wyobraźnia organizacyjna w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Sedno.
- Kowalik, S. (1984). Werbalne techniki projekcyjne. w: H. Sęk (red.), *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność* (s. 91–123). Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Koźmiński, A.K. (2008). *Koniec świata menedżerów?* Warszawa: WAIp.
- Kurcz, I. (1997). Wprowadzenie. W: I. Kurcz i J. Bobryk (red.), *Percepcja i interpretacja społecznej i politycznej sytuacji w Polsce* (s. 7–10). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Lakoff, G. i Johnson, M. (1988). *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: PIW.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. i Boudrias, J.B. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: A Three-wave Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528–538.
- Makin, P., Cooper, C. i Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. i Feldman, S. (2009). Psychological Contracts and Their Implications for Commitment: A Feature-based Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165–180.
- Mills Wright, C. (1959/2007). *Wyobraźnia socjologiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Orłowski, W., Pasternak, R., Flaht, K. i Szubert, D. (2010). *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.
- Pawlik, M. (2013). Miękkie kompetencje wkrótce staną się twarde. Pozyskano z: <http://hrstandard.pl/2013/10/07/miekkie-kompetencje-wkrotce-stana-sie-twarde/> (17.10.2013).
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, Promise, and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Sęk, H. (1984). Teoretyczne podstawy metod projekcyjnych. W: H. Sęk (red.), *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność* (s. 7–33). Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Stemplewska-Żakowicz, K. (1998). Wprowadzenie. W: K. Stemplewska-Żakowicz (red.), *Nowe spojrzenia na Test Niedokończonych Zdań J.B. Rottera. Interpretacja jakościowa* (s. 5–6). Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Trzebiński, J. (1983). Reprezentacje skryptopodobne jako formy ukrytych teorii osobowości. W: J. Jarymowicz i Z. Smoleńska (red.), *Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego*, Warszawa: Wydawnictwo PAN.
- Wellin, M. (2010). *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Wieczorkowska, G., Wierziński, J. i Michałowicz, B. (2012). Wyzwanie dla zarządzania edukacją: odmitologizowanie przyjmowanych bezrefleksyjnie założeń. W: *Aktualne problemy zarządzania – teoria i praktyka* (s. 63–79). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.