

# Sługa dwóch panów, czyli komu i do czego potrzebna jest psychologia w biznesie

Małgorzata Górnik-Durose\*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

## THE SERVANT OF TWO MASTERS – WHO NEEDS PSYCHOLOGY IN BUSINESS AND FOR WHAT?

The article refers to the problem of the usefulness of the academic psychology of work and organization for the practice of management and marketing. The author concentrates mainly on ethical aspects of the response to expectations directed to psychologists from business. She claims that the standard of constant growth of productivity and effectiveness in enterprises may clash with ethical standards of the professional activity of psychologists, for whom the key value should be the wellbeing of the individual and its development. Ethical dilemmas in psychological services for business have been shown in the context of a model of information circulation between theory and practice. The author suggests that in the quoted model the importance of the so-called ideological filter is underestimated, while such a filter legitimizes certain explanations of solutions to the dilemmas mentioned. She concludes that in the face of the lack of unambiguous ethical standards for psychologists working for business, an individual moral reflection and consciousness related to the roots of their own ethical inspirations and beliefs is essential.

### INSPIRACJE

W dyskusji na temat kierunków rozwoju psychologii pracy i organizacji podniesiony został problem jej zdolności sprostania wymaganiom praktyków, głównie z dziedziny zarządzania. Opinie wyrażane w tej sprawie zbliżyły się one niebezpiecznie do dość krańcowej tezy, iż to, co proponuje akademicka psychologia, w tym psychologia pracy, rozmija się z praktyką, czyli z codziennością organizacji, w jakich realizowane są konkretne cele i zadania, głównie o charakterze ekonomicznym. Psychologia akademicka nie spełnia oczekiwań praktyki – twierdzili dyskutanci – zatem konieczne jest poważne podejście do rozważenia zmiany w sposobie jej uprawiania, zmiany w kierunku takim, aby uczynić ją bardziej przydatnym narzędziem w rękach praktyków biznesu i zarządzania.

Podobną ocenę nieprzydatności nauki w akademickim sensie dla biznesu, choć inaczej wyrażoną, znalazłam kiedyś w lokalnej prasie. Sformułowana ona została *implicite* w reklamie jednej z prywatnych szkół biznesu i prowadzonych tam kursów doskonalenia menedżerów. Reklama ta, jako niewątpliwą zaletę oferowanych usług edukacyjnych, podkreślała fakt następujący: „Wśród naszych wykładowców nie ma nauczycieli akademickich, zajęcia prowadzi wyłącznie praktycy”.

Trzeba sobie oczywiście zadawać pytanie, czy akademicka psychologia pracy, określana mianem stosowanej, rzeczywiście do stosowania się nie nadaje. Może jednak problem ten ma zupełnie inną naturę – może takie „stosowanie” wiedzy psychologicznej, jakiego chcą praktycy biznesu, pozostaje w sprzeczności ze standardami, głównie metodologicznymi i etycznymi, jakim hołdują psychologowie uprawiających tę dziedzinę wiedzy. W tym artykule nie będę się odnosić do pytania o bezpośrednią aplikacyjność wiedzy psychologicznej, chciałabym natomiast wskazać pewne argumenty przemawia-

---

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Małgorzata Górnik-Durose, Instytut Psychologii UŚI, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.

e-mail: malgorzata.gornik-durose@us.edu.pl

jące na rzecz względnej niezależności psychologii akademickiej w jej warstwie „stosowanej” od wymagań i oczekiwań odbiorców wiedzy psychologicznej. Rozważania swoje skoncentruję przede wszystkim na kwestiach etycznych (kwestie metodologiczne omawia Spendel w niniejszym tomie), odnosząc je do problemu świadomości etycznej psychologów odpowiadających na wymagania i oczekiwania ze strony praktyki. Poruszać w nim będą zagadnienia ważne, z punktu widzenia nie tylko psychologii pracy i organizacji *per se*, ale z punktu widzenia stosowania psychologii w biznesie w ogólnym sensie, odnosząc się do spraw związanych z zaangażowaniem psychologów w szeroko rozumianą działalność marketingową na rynku produktów i usług.

### „NAUKOWOŚĆ” I „STOSOWALNOŚĆ” PSYCHOLOGII W BIZNESIE

Rozumienie „naukowości”, rozpowszechnione w filozofii nauki, zakłada użyteczność wiedzy naukowej, jej „technologiczną efektywność” w odniesieniu do kontrolowania rzeczywistości. Ta użyteczność ma się realizować poprzez wolny od wartościowania opis, wyjaśnianie i przewidywanie. Jak zauważają Ratajczak i Spendel (1997), taki ideał naukowości, nie da się jednak zastosować do psychologii jako wiedzy o człowieku. Bowiem fakt, iż przedmiotem poznania jest człowiek „pociąga za sobą konieczność pogodzenia się z nieuchronnością swoistej relatywizacji kryteriów owej „technologicznej efektywności” wiedzy psychologicznej. Swoistość tej relatywizacji polega na tym, że wspomniane kryteria zostają każdorazowo ustanawiane nie z uwagi na potrzeby i wartości całego gatunku ludzkiego, lecz przez wzgląd na „interesy” – częstokroć przeciwstawne – poszczególnych jednostek i grup ludzi” (*op. cit.*, s. 7–8).

W przypadku psychologów pracujących w biznesie ten fakt relatywizacji musi być szczególnie brany pod uwagę i wyraźnie uświadamiany. W relacjach ekonomicznych ostatecznym celem, do jakiego dąży przedsiębiorstwo, organizacja oraz pojedynczy ludzie, będący uczestnikami rynkowej gry, jest maksymalizacja zysku rozumianego w ścisłych materialnych kategoriach. Milton Friedman za jedyną funkcję „sprawnego kapitalisty” uważa maksymalizację zysku w granicach ustanowionych przez prawo (Friedman, 1985), a i społeczną odpowiedzialność biznesu sprowadza do powiększania profitów (Friedman, 1999). W interesie biznesu jest zatem wykorzystanie wszystkich możliwych metod

i narzędzi pozwalających na uzyskiwanie jak najlepszych efektów ekonomicznych. Zdaniem Bauman (2007) w efekcie mamy do czynienia z „moralną eksterytorialnością” biznesu, który „podaża za własnymi celami, a ignoruje lub omija wszystkie inne jako pozbawione ekonomicznego znaczenia i z tego powodu nieuzasadnione” (*op. cit.*, s. 69).

Daleka jestem od twierdzenia, iż działalność gospodarcza realizuje się z naruszeniem zasad moralnych i zasad współzycia społecznego. Przeciwnie, zakładam, że uczestnicy wymiany ekonomicznej (rynkowej) mimo wszystko przestrzegają zasad etycznych w realizowaniu swoich celów. Wskazuje na to niewątpliwie wzrastająca rola „etyki biznesu”, której zasady są coraz wyraźniej artykułowane, również na poziomie kształcenia przyszłych „graczy rynkowych”, o czym świadczy fakt, iż etyka biznesu znajduje swoje miejsce w programach nauczania „biznesowych” kierunków studiów.

Jednakże – biorąc pod uwagę wymóg ekonomicznej efektywności – spodziewać się można, iż zapotrzebowanie biznesu pod adresem psychologii pracy i organizacji jako nauki stosowanej będzie w ścisłym związku z jego nadrzędnym celem osiągnięcia jak największych zysków ze swej działalności. Psycholog zatem – w świetle tej zasady – powinien być w stanie dostarczyć narzędzi, których skuteczność gwarantowana jest przez naukowość dyscypliny, którą reprezentuje. Te psychologiczne narzędzia zwiększania efektywności w biznesie wykorzystywane są głównie w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w oddziaływaniach na potencjalnego konsumenta, po to, aby kupić proponowane mu dobra czy usługi. W obu przypadkach w obszarze zainteresowań biznesu mamy konkretnych ludzi – pracowników i konsumentów<sup>1</sup>, których zachowanie powinno być kontrolowane i ukierunkowane tak, aby było korzystne i pożądane z punktu widzenia zasady maksymalizacji zysku. Efektywność tejsze kontroli zapewnić ma dobrze zastosowana i odpowiednio dobrana wiedza psychologiczna. Stanowi to warunek uznania przez biznes pozytywnej aplikacyjności psychologii (wartej finansowania).

---

<sup>1</sup> Albo jednych i drugich jednocześnie, jak w przypadku Henry’ego Forda, który – aby być w stanie przełożyć na namacalny zysk zwiększoną produktywność „siły roboczej” w swojej fabryce – musiał robotników równocześnie uczynić konsumentami. Z biegiem czasu ta dwoistość ról zamieniła się w prymat konsumenta nad wytwórcą, co stanowi obecnie istotę relacji społeczno-ekonomicznych (por. Bauman, 2006).

## PSYCHOLOG NA ROZDROŻU (?)

Co ma jednak zrobić psycholog, udostępniający swoją wiedzę na określony temat, w odpowiedzi na czyjeś zapotrzebowanie, a to zapotrzebowanie jest „obwarowane swoistymi warunkami brzegowymi, niewiele mającymi wspólnego, czy to z racjami naukowymi, czy też racjami podmiotowymi”? To pytanie zadaje Jerzy Brzeziński w swoim podstawowym w nauczania metodologii badań psychologicznych w Polsce podręczniku, po czym stwierdza, iż „racje naukowe dochodzą – w takich przypadkach – do głosu niejako w drugiej kolejności (o ile są dopuszczalne z punktu widzenia złożonej perspektywy ideologicznej)” (Brzeziński, 1996, s. 59).

W takiej sytuacji psycholog ma przed sobą dwa problemy do rozwiązania – jeden wynikający z natury psychologii jako nauki, jej statusu epistemologicznego i metodologicznego, drugi – mający charakter wyraźnie etyczny. Pierwszy problem wiąże się z wielością i różnorodnością propozycji teoretycznych i podejść metodologicznych w odniesieniu do jednego zjawiska, jego opisu, a zwłaszcza wyjaśniania oraz z koniecznością określenia i przyjęcia jakiegoś rozwiązania, przynajmniej w postaci wskazywania poziomu ogólności teorii i koncepcji przydatnych w analizie tegoż zjawiska na potrzeby praktyki (por. Brzeziński, 1996; Adamiec, 1997; Lachowicz-Tabaczek, 2001). Ten aspekt, choć uznaję za niezmiernie istotny, pozwolę sobie pominąć w niniejszym artykule. Na drugim natomiast skoncentruję moje rozważania.

Drugi aspekt odnosi się do kwestii świadomości etycznej, rozumianej – jak to formułuje Spindel (2005) – w kategoriach przekonań jednostki istotnych dla regulacji jej „czynności podlegających kwalifikacji moralnej”, czyli takich, których „bezpośrednie lub pośrednie rezultaty są nieobojętne dla realizacji wartości cenionych przez inne osoby” (op. cit., s. 43–44). Źródła takich przekonań są wielorakie (por. Spindel, 2005); ich analiza wychodzi poza ramy tego artykułu. Warto tu tylko zwrócić uwagę na fakt, iż polskim psychologom pomoc w kształtowaniu tych przekonań oferuje Kodeks Etyczno-Zawodowy Psychologa (KEZP). Stwierdza się w nim między innymi, iż: „Naczelną wartością dla psychologa jest dobro drugiego człowieka. Celem jego działalności profesjonalnej jest niesienie pomocy innej osobie w rozwiązywaniu trudności życiowych i osiągnięciu lepszej jakości życia na drodze rozwoju indywidualnych możliwości oraz ulepszaniu kontaktów międzyludzkich”.

Zasady te niewątpliwie stanowią składowe społecznej świadomości etycznej środowiska psychologicznego, jednakże ich moc regulacyjna nie jest oczywista. Z jednej strony zależy ona od tego, jak są one interpretowane i jakie miejsce znajdują w obrębie indywidualnej świadomości etycznej psychologa podejmującego działania w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki społecznej, a z drugiej – od tego, czy zacytowane standardy w ogóle da się zastosować w działalności psychologa, w pełni odpowiadającego na zapotrzebowanie biznesu<sup>2</sup>. Wymóg podporządkowania się z jednej strony pracodawcy, czy zleceniodawcy kierującemu się czystym rachunkiem ekonomicznym, a z drugiej strony zasadom etyki zawodowej, powodować bowiem może sytuację, w której psycholog staje się „sługą dwóch panów”, zmuszonym do podejmowania istotnych wyborów moralnych lub zawierania kompromisów z samym sobą. Po której stronie ekonomicznej barykady powinien znaleźć się zatem psycholog – po stronie pracodawcy, czy pracownika, producenta i dystrybutora, czy konsumenta?

Niektórzy powiedzą, iż takie pytania w ogóle nie powinno być formułowane, ponieważ są z gruntu nieuzasadnione i świadczyć mogą o nieznamomości rzeczy przez osobę, która je zadaje. Istotą marketingu jest przecież zaspokojenie prawdziwych potrzeb konsumentów, a cele ekonomiczne przedsiębiorstwa mogą być zrealizowane tylko i dopiero wtedy, kiedy odbiorcy produktów i usług będą usatysfakcjonowani i wyrażą tę satysfakcję odpowiednią sumą przetransferowaną na jego rachunek (Kotler, 1994).

Z kolei – w odniesieniu do relacji między pracodawcą a pracownikiem – zakłada się, że we współczesnych organizacjach, idących z duchem czasu, rola jednostek, jest nie do przecenienia. Traktowanie ludzi jako „dodatku” i „wypełniacza” formalnej struktury organizacji, albo „narzędzi” uzyskiwania wyników ekonomicznych, to istota tradycjonalistycznego podejścia, które zdecydowanie nie pasuje do zadań i wyzwań, jakie stoją przed nowoczesnymi organizacjami. Obecnie każdy pracownik jest źródłem potencjalnych możliwości i tym samym korzyści – materialnych i pozamaterialnych – dla organizacji, pod warunkiem, że tkwiący w nim po-

<sup>2</sup> KEZP powstał u progu transformacji społeczno-ustrojowej w Polsce, jego twórcy nie przewidzieli tak wielkiego zainteresowania biznesu wiedzą psychologiczną, zatem nie zawiera zasad odnoszących się bezpośrednio do tego problemu (por. również Żylicz, Wolniewicz, 2004).

tencjał zostanie dostrzeżony i – co najważniejsze – stworzone będą warunki dla rozwoju i urzeczywistnienia tegoż potencjału (por. Adamiec, Kożusznik, 2000; Ratajczak, 2006).

Jednym słowem, celem biznesu, wspieranego przez psychologów, jest wcielanie w życie ideału usatysfakcjonowanego i osobiście spełnionego pracownika, traktowanego ze wszech miar podmiotowo w efektywnym ekonomicznie przedsiębiorstwie (por. Rudnicka w niniejszym tomie), zaspokajającego swą produkcją lub usługami wszelkie potrzeby konsumentów, których podmiotowość również nie jest w żaden sposób kwestionowana. Gdzie więc miejsce na etyczne rozterki psychologa pomagającego firmie marketingowej odkryć te „prawdziwe” potrzeby konsumenta i pomóc w stworzeniu strategii jak najlepszej ich realizacji, albo psychologa, określającego potencjał pracownika i wskazującego kierunki jego rozwoju i wykorzystania? W moim przekonaniu jednakże w rzeczywistości bardziej mamy do czynienia z działaniami prowadzącymi do wypracowania stanu „fałszywego dobrostanu” pracowników niż dobrostanu rzeczywistego (por. Spindel w niniejszym tomie) z jednej strony, a z drugiej – realizacją mitu marketingowego, a nie rzeczywistego podejścia skoncentrowanego na zaspokajaniu prawdziwych potrzeb konsumentów.

## KOMU SŁUŻY PSYCHOLOG W ORGANIZACJI I MARKETINGU

To, jaka jest pozycja i rola pracownika w ramach organizacji zależy od wielu czynników, wśród których istotne znaczenie ma pewna filozofia firmy połączona z „ideologią” prowadzenia działalności gospodarczej. Uzewewnętrznieniem tych założeń filozoficzno-ideologicznych jest kultura organizacji i wymagania ról pełnionych w ramach tej kultury. Przykład modyfikacji roli „menadżera personalnego” (czyli stanowiska, które coraz częściej zajmowane jest przez absolwentów psychologii – por. Chudzicka-Czupała, 2007) w zależności od typu kultury organizacyjnej przedstawiają Cameron i Quinn (2003), powołując się na badania Davida Ulricha. Otóż, stwierdzają oni, iż zadaniem menadżera personalnego jest wzmocnienie takiej kultury organizacyjnej firmy, która z różnych względów uznana została za pożądaną. Zatem wymagania pod adresem osoby sprawującej tę funkcję mogą być różne, w zależności od charakteru kultury organizacyjnej. Może się od niej wymagać, aby: (a) była ekspertem w dziedzinie administracji, tworzącym sprawnie działające procedury i strukturę

organizacji, (b) strategicznym partnerem, przyczyniającym się bezpośrednio do osiągania wyników finansowych, (c) animatorem zmian lub (d) rzecznikiem pracowników. W dwóch przypadkach – (a), (b) – rolą menadżera personalnego jest przede wszystkim dbałość o interesy przedsiębiorstwa / organizacji, w czwartym przypadku (d) ma on przede wszystkim stać na straży interesów pracownika. Rola animatora zmian (c) jest z punktu widzenia różnych „interesów” najmniej precyzyjnie określona. W każdej z tych ról jednakże może pojawić się konflikt pomiędzy etycznymi standardami zawodu psychologa a standardem ekonomicznej efektywności obowiązującym w rynkowej rzeczywistości. W konflikt ten uwikłane mogą być działania związane z procesami rekrutacji i selekcji, z pozbywaniem się nieprzydatnych pracowników, sposobem wprowadzania zmian, itp.

Niekiedy źle rozumiane dążenie do osiągania efektów ekonomicznych i niepostrzeżone dążenie do zwiększania produktywności skutkuje efektem, który Adamiec (2007) określa mianem behawioryzacji działania. Jest to proces, w którym wyłączeniu podlega refleksja i kontrola poznawcza, zachowanie ulega „robotyzacji” w odpowiedzi na „zageszczanie” pracy, tzn. wymaganie, by wykonywać jej więcej i szybciej w danej jednostce czasu. Działalność jednostki staje się wtedy odhumanizowana, kontrolowana jest przede wszystkim z zewnątrz i – choć daje pozory efektywności, jest szkodliwa nie tylko dla jednostki, ale – w dłuższej perspektywie – również dla organizacji. Psycholog posiada wiedzę, która działać może w tym przypadku w dwóch kierunkach – zarówno w kierunku zwiększania, jak i osłabiania behawioryzacji. Czy zatem powinien wspomagać w tym przypadku doraźną efektywność, czy rozwiązania, które niekoniecznie przełożą się na widoczne rezultaty natychmiast? Jest to decyzja, która potencjalnie uruchamia nie tylko jego kompetencje i profesjonalizm, ale również wrażliwość i świadomość etyczną.

Z kolei marketing (i reklama stanowiąca jego rdzeń) określają swój jedyny i główny cel jako wszechstronne zaspokojenie potrzeb konsumenta i dopiero przez to uzyskiwanie przez firmę wyników finansowych. Ośmielię się zaryzykować twierdzenie, iż jest to mit, służący – między innymi – uspokojeniu sumień (także psychologów) biorących udział w marketingowej mistyfikacji. Potrzeby rzeczywiste, które zaspokoić można za pomocą dóbr materialnych i pewnego rodzaju odpłatnych usług, przynajmniej w rozwiniętych krajach świata zachodniego, są w większości na bieżąco zaspokajane.

Nie sposób też wymyślić kolejnych potrzeb, można jedynie podsuwać coraz to nowe formy ich realizacji. Marketing nie może więc podążać za ludzkimi potrzebami, ale również nie ma mocy ich tworzenia (o co jest często oskarżany). Marketing ma natomiast moc tworzenia „pożądań” i „zachcianek”<sup>3</sup>, a przez to kształtowania orientacji materialistycznej i „zarażania affluencją”, chorobą konsumpcyjnych społeczeństw (por. de Graaf, Wann, Naylor, 2005), co czyni przy wydatnym udziale psychologów, służących wiedzą na temat funkcjonowania procesów poznawczych, emocjonalnych i motywacyjnych oraz mechanizmów wpływu społecznego. Czy są to działania, których celem jest podkreślane w KEZP „dobro drugiego człowieka”, „niesienie pomocy innej osobie w rozwiązywaniu trudności życiowych i osiąganiu lepszej jakości życia na drodze rozwoju indywidualnych możliwości oraz ulepszeniu kontaktów międzyludzkich”? Można mieć co do tego poważne wątpliwości, tym bardziej, iż wyniki badań wyraźnie pokazują, iż nastawienie materialistyczne wiąże się z poważnymi deficytami i zaburzeniami w zakresie dobrostanu psychologicznego oraz relacji międzyludzkich (por. przegląd badań – Górnik-Durose, 2005; de Graaf, Wann, Naylor, 2005). Na dodatek marketing, szukając nowych obszarów „zaspokajania” konsumenckich potrzeb, sięga po coraz młodszych konsumentów i nie waha się stosować zabiegów przekraczających normy obyczajowe, moralne, czasem balansując na granicy prawa<sup>4</sup>.

Przy obydwu omawianych aspektach działalności psychologa w biznesie – zarówno w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w odniesieniu do marketingu – pojawia się jedno wielkie wymaganie ze strony praktyków – pokażcie nam, jak skutecznie oddziaływać na ludzi. Ostatnio do tego wołania o odpowiednie narzędzie wpływu dołączył George Loewenstein (2007), który przedsta-

wił specyficzne zapotrzebowanie ekonomisty na zastosowanie wiedzy psychologicznej w praktyce. Zaaapelował on o tworzenie programów działań zmierzających do wypracowania pozytywnych – z określonego punktu widzenia – zachowań jednostek, takich jak przyjmowanie leków zmniejszających ryzyko udaru mózgu, aby nie narażać firm ubezpieczeniowych na ponoszenie kosztów leczenia tychże udarów i rehabilitacji przywracającej sprawność, albo oszczędzanie „na starość”, aby odciążyć i tak już niezmiernie przeciążony i znajdujący się na granicy wydolności system emerytalny. Wyszedł on z założenia, iż ludzie w istocie nie wiedzą co jest dla nich najlepsze, zatem „lekki paternalizm”, polegający na delikatnym „popychaniu” ich w odpowiednim kierunku, jest pożądanym. Przy czym w jego propozycji to „popychanie” polegać miałyby na stosowaniu metod inżynierii behawioralnej w czystej formie. Propozycja ta spotkała się jednakże z żywiołowym sprzeciwem znacznej części psychologów (akademickich w przeważającej części), którzy dostrzegli w propozycji Loewensteina „metodologię zmiany zachowań” rodem z „Mechanicznej pomarańczy” Anthony’ego Burgessa<sup>5</sup>.

Z drugiej strony trudno zaprzeczyć, iż intencjami takich oddziaływań jest doprowadzenie do zmian ze wszech miar pożytecznych dla osób zagrożonych udarem mózgu oraz potencjalnych emerytów. Warto tu jednak zwrócić uwagę na sposób argumentacji, wskazującej przede wszystkim opłacalność ekonomiczną takich poczynań i niedostrzeganie niczego złego w traktowaniu osób – „obiektów” oddziaływań – z wyłączeniem ich podmiotowości. W przytoczonych przykładach wprawdzie „obiekt” oddziaływań, byłby beneficjentem tego typu zmian, jednakże w innych przypadkach niekoniecznie<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Zygmunt Bauman pisze o tym następująco: „Rynek zapewnił ów stan szczęśliwości, który Freud uznał za nieosiągalny. Uczynił to, sprawiając, że wzbudzenie pożądań następuje szybciej niż ich zaspokojenie, a obiekty pożądania są zastępowane innymi, zanim zdążą się znużyć lub wzbudzić irytację z powodu posiadania ich zbyt długo” (Bauman, 2006, s. 79–80), oraz – „Jak to ujęli Mark C. Taylor i Esa Saarinen, »pożądanie nie pożąda zaspokojenia. Wprost przeciwnie – pożądanie pożąda pożądania«; w każdym razie, takie jest pożądanie konsumenta idealnego” (Bauman, 2006, s. 57). Takie podejście do ludzkich potrzeb krytykowane jest z punktu widzenia różnych orientacji aksjologicznych, w tym skrajnie odmiennych, jak punkt widzenia etyki chrześcijańskiej (por. Jan Paweł II, encyklika *Centesimus Annus*), oraz punkt widzenia lewicującej krytyki społecznej (np. Williamson, 1978).

<sup>4</sup> De Graaf, Wann i Taylor (2005) w swojej książce przytaczają przykłady reklam kierowanych do dzieci, które mają na celu osłabianie autorytetu rodziców poprzez przedstawianie ich jako głupców i nieudaczników, albo promowanie zachowań antyspołecznych jako „cool”. Szczególnie perfidną, acz skuteczną metodą oddziaływania na konsumentów jest tzw. „trend-setting”, polegający na tym, że w obrębie grup rówieśniczych umieszcza się „apostołów” nowego produktu lub stylu życia, którzy – bazując na osobistych relacjach z członkami grupy docelowej – promują tenże produkt. „Komu można zaufać, jeśli nawet twój najlepszy przyjaciel (...) może być ukrytym agentem komercyjnych wpływów?” – pytają cytowani autorzy (*op. cit.*, s.162).

<sup>5</sup> Dyskusja taka miała miejsce w trakcie XXXII Konferencji *International Association for Research In Economic Psychology* „Values and Economy”, Ljubljana 9–12 września 2007.

<sup>6</sup> Z taką sytuacją mamy do czynienia na przykład kiedy firmy farmaceutyczne reklamują swoje produkty – mające przecież

Na wołanie o efektywne narzędzie oddziaływania na innych ludzi psychologowie odpowiadają zwykle pozytywnie, dostarczając wiedzy ze wszech miar „stosowalnej”, choć dyskutować można, czy rzeczywiście skutecznej (por. Adamiec, 1997). Świadczy o tym na przykład niezwykle wprost popularność praktycznych podręczników wpływu społecznego, w tym książki Roberta Cialdiniego „Wywieranie wpływu na ludzi”<sup>7</sup>, którą traktować można jako znakomicie napisany podręcznik manipulacji. Z tym, że popularność tychże wydawnictw wydaje się być „bronią obosieczną”, nad czym boleje np. Maciej Dymkowski, stwierdzając z żalem, że jeśli uda się napisać tekst tak, że praktyk, bez przygotowania psychologicznego, nie pogubi się w zawiłościach licznych teorii opisujących jeden i ten sam wycinek psychologicznej rzeczywistości, to niestety będzie miał do niego również dostęp „obiekt” jego oddziaływań, co zapewne obniży ich skuteczność. Píše on: „Inna sprawa, że przyswojenie treści dobrze napisanej książki, nie wymagające od czytelnika ani szczególnego wysiłku poznawczego, ani nawet specyficznych kompetencji, może dokonać się też w przypadku tych, którzy mają być przedmiotem (pokreślenie – M. G-D) oddziaływań bazujących na praktycznym wdrożeniu wiedzy teoretycznej. Dostęp do ustaleń psychologów społecznych zarówno potencjalnego podmiotu, jak i przedmiotu oddziaływania może, oczywiście, utrudniać efektywność tych oddziaływań. Dzieje się tak również w przypadku niektórych zastosowań innych nauk o człowieku, zwłaszcza socjologii i ekonomii, w ich przypadku jednak taki stan rzeczy zazwyczaj nie powoduje, jak się wydaje, podobnie daleko idących kłopotów natury praktycznej” (Dymkowski, 2001,

---

poprawić zdrowie i samopoczucie potencjalnych konsumentów, na otwartym rynku, umieszczając ich coraz więcej w kategorii leków sprzedawanych bez recepty, co grozi niekontrolowanym ich zażywaniem przez osoby nie mające wiedzy o skutkach ubocznych, a banki prześcigają się w oferowaniu klientom kart kredytowych, których nadużywanie prowadzi do popadania w niekontrolowane (przez klienta, bynajmniej nie przez bank) zadłużenie.

<sup>7</sup> Książka ta, wydana po raz pierwszy w 1994 roku, obecnie reklamowana przez wydawcę jako „Bestseller XXI wieku”, nie tylko doczekała się już czwartego wydania w Gdańskim Wydawnictwie Psychologicznym, ale również pojawiła się w wersji audio, jako „książka, która czyta się sama”, aby zapracowanym praktykom wpływu społecznego pozwolić na „zdobywanie wiedzy oszczędzając czas – prowadząc samochód, lecąc samolotem, jadąc na rowerze, na spacerze, na plaży, w wannie ...” lub zapewne sporządzając raporty finansowe (cytaty pochodzą z tekstu reklamowego zamieszczonego na stronie [www.gwp.pl](http://www.gwp.pl) –19.09 2007).

s. 36). Na szczęście autor nie postuluje utajnienia wiedzy psychologicznej, bądź posługiwania się „szyfrem” terminologicznym dla „wtajemniczonych”<sup>8</sup>, choć przyznać trzeba, iż rzeczywiste utajnianie wiedzy dokonuje się już w przypadku wyników badań prowadzonych na zlecenie konkretnych korporacji, co samo w sobie stanowi pewien problem etyczny.

## UWIKŁANI W IDEOLOGIE

Poszukując ram dla rozważań na temat potencjalnych uwikłań świadomości etycznej psychologa pracującego dla szeroko rozumianego biznesu sięgnąć warto do znanego zapewne już każdemu studentowi psychologii modelu obiegu informacji między sferą praktyki społecznej i sferą praktyki badawczej autorstwa Brzezińskiego (1996). W modelu tym propozycja odpowiedzi ze strony psychologów na konkretne zapotrzebowanie społeczne adresowane do nauki przechodzi przez system kontroli, na który składają się filtry: metodologiczny, prakseologiczny, etyczny i ideologiczny. Sformułowane powyżej tezy i przytoczone przykłady ze sfery praktycznej zwracają uwagę na ważność nie tylko filtra etycznego, ale również ideologicznego.

Brzeziński umieszcza filtr ideologiczny niejako poza całym systemem, jako ostatnie – właściwie zewnętrzne w stosunku do procesu wymiany informacji pomiędzy sferą nauki a sferą praktyki – „wąskie gardło” wprowadzania ustaleń naukowych do praktyki społecznej, wypaczające normalny obieg informacji. Moim zdaniem rola tegoż filtra jest daleko bardziej istotna, niż sugeruje to autor. Filtr ideologiczny nie zawsze jest filtrem zewnętrznym w stosunku do całego procesu obiegu informacji. Działać on również może przed filtrem etycznym, a nawet prakseologicznym, wyłączając świadomość etyczną, co do pewnego zakresu problemów, albo ją w istotny sposób modyfikując, co w rezultacie pozwala na przykład na tworzenie programów oddziaływań polegających w swej istocie na manipulowaniu ludźmi, po to, by zrealizować cele w świetle pewnej „ideologii” nadrzędne. Przy czym, należy tu podkreślić, iż w obecnej chwili nie mówimy już o celach ideologicznych totalitarnego państwa, ale o ideologiach innego rodzaju – na przykład ideolo-

---

<sup>8</sup> Choć wielu autorów prac psychologicznych wydaje się wychodzić z założenia, iż zabieg taki jest konieczny. Do tej pory sądziłam wprawdzie, iż ma to na celu udowodnienie głębszej „naukowości” wywodów autora, możliwe jednak, że bardziej chodzi o uniemożliwienie „profanom”, będącym „obiektem” oddziaływań, skorzystania ze strategicznej wiedzy.

gii wolnego rynku i ekonomicznej produktywności (por. de Graaf, Wann, Naylor, 2005; Bauman, 2006), dopuszczającej swoistą merkantylizację relacji międzyludzkich (por. Fromm, 1976/1995). Ta merkantylizacja odnosi się również do psychologii i powoduje, iż zarówno kompetencje psychologa jak i zachowania innych ludzi, będące potencjalnie konsekwencją jego działalności, traktowani są w kategoriach czystej wymiany ekonomicznej (por. również Żylicz, Wolniewicz, 2004). Wiedza psychologiczna ma „wyprodukować” zmianę w zachowaniach ludzi, która to zmiana przekłada się na wymierny efekt ekonomiczny w postaci zysku przedsiębiorstwa. W tym sensie jest ona efektywna, a jej „nosiciel”, jako specyficzny uczestnik tej wymiany, przydatny z punktu widzenia osiągania efektów ekonomicznych, zasługuje na gratyfikacje – oczywiście przede wszystkim materialne, ale również psychologiczne – w postaci uznania dla jego kompetencji i profesjonalizmu.

Pomijanie uwikłań ideologicznych funkcjonowania psychologa w sferze praktycznej znacznie zubaża i zaciemnia obraz problemów, z jakimi musi sobie radzić. Jak stwierdza brytyjski psycholog Stephen Joseph: „Czy nam się to podoba czy nie, psychologia, jak każda dyscyplina, zawiera w sobie implícite pewną polityczną ideologię”. Ideologia zaangażowana w działalność naukową i praktyczną psychologów zawarta jest w przyjętej wizji świata i koncepcji natury ludzkiej. Z niej wynikają przekonania, postawy i zachowania etyczne, uwiadaczające się w sposobie realizowania zadań zawodowych. Inną wizję świata i ludzkiej natury oferuje orientacja psychoanalityczna, inną humanistyczna, a jeszcze inną behawiorystyczna. Różne też zachowania posługującego się nią psychologa – praktyka każda z nich uprawomocnia moralnie (por. Adamiec, 1997; Spendel, 2005).

Z różnorodności „ideologii” wyznawanych przez poszczególnych psychologów wynika swoiste co najmniej rozdwojenie wizji zadań stojących przed nimi w sferze praktycznej. Z jednej strony psycholog, pracując na rzecz przedsiębiorstwa lub korporacji, służy swą psychologiczną wiedzą po to, by „wycisnąć” z pracowników maksimum efektów i spowodować, aby pracownik utożsamiał się ze swoją firmą tak, by stała się dla niego centrum życia, poprzez różnego rodzaju zabiegi (np. typu „team-building”, itp.), albo spowodować, by konsument poczuł nieodpartą potrzebę posiadania danego produktu lub skorzystania z danej usługi, a nie tylko je zakupił – konsument musi chcieć, bo to, że chce jest moralnym uprawomocnieniem zabiegów marketingowych; do nieustannego podtrzymywania tego „chcenia” musi

zostać zaangażowana w marketingu wiedza psychologiczna.

Z drugiej strony psycholog ma stać na straży podmiotowości jednostki ludzkiej i chronić pracowników lub konsumentów przed „korporacyjnym wyzyskiem”. Ta wizja realizowana jest poprzez zaangażowanie się psychologów w ruchach i organizacjach konsumenckich i przy tworzeniu programów prewencyjnych i interwencyjnych dla konsumentów – „ofiar” zabiegów marketingowych, których kreatorami częstokroć są inni (o ile nie ci sami) psychologowie. Również w organizacjach – w świetle tej wizji – funkcja psychologa jawi się jako bycie „lekiem na całe zło” w postaci patologii wytworzonych przez wymóg bezwzględnej produktywności. W takich kategoriach określa nową rolę zawodową psychologa pracy w warunkach współczesnego środowiska pracy na przykład Chudzicka-Czupala (2007).

Równocześnie przyznać trzeba, iż zaprezentowane dwie wizje – z zastrzeżeniem, iż zabieg ich wyodrębnienia jest niewątpliwie sztuczny (choć urokliwy, jak każda prawie dychotomia) – nie są równoważnościowe z punktu widzenia biznesu. Jeśli pierwsza na pewno spotkałaby się z aprobatą jego przedstawicieli, to druga ma małe szanse, aby być spostrzegana przez dysponentów funduszy w biznesie, jako odpowiadająca na ich zapotrzebowanie. Z punktu widzenia świadomości etycznej natomiast zaprezentowany podział ról wskazuje na istnienie problemu w postaci pewnego konfliktu aksjologicznego.

Konflikty aksjologiczne, jakich może doświadczyć psycholog – badacz analizuje (Spendel, 2005), wskazując na istnienie dwóch ich rodzajów: (a) konflikt wartości typu „prawda – dobro” oraz (b) konflikt wartości typu „dobro – dobro”. Ten drugi typ konfliktu w przypadku sytuacji psychologa pracującego dla biznesu może przyjmować postać konfliktu między działaniem na rzecz dobra jednego (pracodawcy, producenta) lub drugiego (pracownika, konsumenta) z wyróżnionych uczestników wymiany ekonomicznej, będących potencjalnymi „użytkownikami” wiedzy psychologicznej. W idealnych warunkach, zakładanych zarówno w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w marketingu, konflikt taki nie powinien mieć miejsca. W praktyce jednak trudno go unikać.

## **W POSZUKIWANIU ROZWIĄZAŃ**

Mój głos w dyskusji na temat etycznych aspektów odpowiadania przez psychologów na zapotrzebowanie praktyków bynajmniej nie ma na celu oceny,

a już na pewno nie potępienia pewnych działań psychologów pracujących w biznesie. Moim celem jest zwrócenie uwagi na problem i poddanie go pod dyskusję, w pewnym sensie poszerzenie świadomości w tym względzie. Jak napisał cytowany wcześniej Stephen Joseph „(...) wybór, jakiego musimy dokonać nie jest wyborem między zaangażowaniem i nie-zaangażowaniem, ale pomiędzy świadomością tegoż zaangażowania lub zaprzeczeniem mu” (Joseph, 2007, s. 430).

Twórcy Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa, najpewniej zdając sobie sprawę z istnienia „ideologicznych” i etycznych uwikłań w działalności psychologicznej, starali się w jakimś stopniu pomóc w rozwiązywaniu tego typu dylematów. W KEZP czytamy:

„Mimo różnych porządków moralnych i światopoglądowych istnieje zespół podstawowych wartości humanistycznych, które znalazły wyraz w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ. W swoich czynnościach zawodowych psycholog zawsze powinien respektować te podstawowe wartości, zwłaszcza godność osoby ludzkiej, podmiotowość i autonomię człowieka i jego prawo nieskrępowanego rozwoju. Psycholog uznaje prawo każdego człowieka do kierowania się własnym systemem wartości, dokonywania własnych wyborów, jak również prawo do intymności. Jednocześnie psycholog świadomy jest skutków, jakie przynosi lub przynieść może w przyszłości jego oddziaływanie – ostatecznie powinny to być skutki pomyślne dla odbiorcy lub odbiorców czynności zawodowych psychologa”. Jest to wykładnia niewątpliwie pomocna, w dalszym ciągu jednak nie dająca jednoznacznych wskazówek, co do rozwiązywania konkretnych problemów, przed jakimi staje w swoich wyborach psycholog pracujący dla biznesu.

Również postulowany w KEZP wymóg niezależności zawodowej psychologa („Współpracując z przedstawicielami innych zawodów, psycholog nie przekracza granic swoich kompetencji i szanuje kompetencje innych specjalistów. Jednocześnie dba o utrzymanie własnej tożsamości zawodowej, respektuje cele i wartości właściwe własnej profesji i wystrzega się identyfikacji z postawami innych specjalistów, jeśli te postawy są niezgodne z zasadami etycznymi zawodu psychologa. Zasada ta obowiązuje zawsze, ilekroć psycholog występuje w swojej roli zawodowej, bez względu na to, jakie specyficzne są cele i zadania instytucji, w której jest on zatrudniony”) w obecnej chwili wydaje się być trudny do utrzymania, a na dodatek interpretacja tego wymogu przez psychologów praktyków może nie być jednoznaczna.

Zapewne środowisko psychologiczne powinno podjąć trud uzupełnienia Kodeksu Etyczno-Zawodowego Psychologa, tak, by obejmował również obszar działalności praktycznej w biznesie. Nic jednak nie zastąpi indywidualnej refleksji w tym względzie, tym bardziej, że w obliczu rozpadu systemu klarownych punktów odniesienia dla podejmowania decyzji moralnych w warunkach „płynnej nowoczesności”, każdy człowiek staje przed koniecznością samodzielnego wyznaczania sobie zakresu etycznej odpowiedzialności za innych ludzi i gotowości do poświęcania własnego interesu na rzecz moralnych zobowiązań wobec nich (por. Bauman, 2007). Zarówno psycholog akademicki, jak i psycholog pracujący dla biznesu stoi przed koniecznością nieustannej rewizji własnych postaw i rozwiązywania dylematów etycznych w swojej działalności (por. Ratajczak, 1997). Własnej refleksji nie zastąpi również rozwiązanie w postaci podporządkowania się psychologów pracujących dla biznesu etyce biznesu (czy etyce działalności gospodarczej) w poszukiwaniu aksjologicznego wsparcia. Choć skorzystanie z jej zasad jest na pewno godne polecenia, nie wystarcza w działalności psychologicznej, jak to zdają się sugerować niektórzy autorzy (np. Stepulak, 2002).

Szczególna rola psychologii jako nauki o człowieku i wymóg służenia przede wszystkim człowiekowi pociągają za sobą konieczność z jednej strony przemyślenia zagadnień etycznych specyficznych dla działalności psychologa w biznesie, a z drugiej – uświadomienia sobie źródeł i implikacji własnych inspiracji ideologicznych i etycznych przez wszystkich psychologów działających zarówno w sferze badań, jak i w sferze praktycznej działalności społecznej i ekonomicznej.

## LITERATURA

- Adamiec, M. (1997). Wiedza psychologiczna – ukryta etyka. W: Z. Ratajczak, Z. Spendel (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje*, T.1. *Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Adamiec, M. (2007). Behawioryzacja działania w organizacjach i jej konsekwencje. W: M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Kraków: Wydawnictwo AKADE.
- Bauman, Z. (2006). *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Bauman, Z. (2007). *Szanse etyki w zglobalizowanym świecie*. Kraków: Wydawnictwo Znak.

- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chudzicka-Czupała, A. (2007). Nowe zadania dla psychologa pracy wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy. W: M. Górnik-Durose, B. Kozusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy* (s. 304–321). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- De Graaf, J., Wann, D., Naylor, T.H. (2005). *Affluenza. The all-consuming epidemic*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Dymkowski, M. (2001). Uwagi o kłopotach praktyka odwołującego się do psychologii społecznej. W: K. Lachowicz-Tabaczek (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki* (s. 31–40). Wrocław: Atla 2.
- Friedman, M. (1999). Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków. W: G.D. Chryssides, J.H. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*. Warszawa: PWN.
- Fromm, E. (1976/1995). *Mieć czy być?* Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Górnik-Durose, M. (2005). Psychologiczne koszty materialnego dobrobytu. W: Kolokwia Psychologiczne nr 13: *Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej* (s. 205–218). Warszawa: Instytut Psychologii PAN.
- Jan Paweł II (1996). *Encykliki*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Joseph, S. (2007). Agent of social control? *Psychologist*, 20, 7, 429–431.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: PWN.
- Lachowicz-Tabaczek, K. (2001). Jak korzystać z dorobku psychologii społecznej. Od teorii do praktyki. W: K. Lachowicz-Tabaczek (red.), *Psychologia społeczna w zastosowaniach. Od teorii do praktyki* (s. 17–30). Wrocław: Atla 2.
- Loewenstein, G. (2007). *The economist as therapist: Behavioral economics and „light” paternalism*. Wykład wygłoszony na XXXII Konferencji International Association for Research In Economic Psychology “Values and Economy”, Ljubljana 9–12 września 2007.
- Ratajczak, Z. (1997). Pokusy i pułapki moralne w działalności naukowej psychologów. W: Z. Ratajczak, Z. Spindel (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje*, T.1. *Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki* (s. 10–20). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (2006). Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji. W: Z. Ratajczak, E. Turska, A. Bańka (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 9–58). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z., Spindel, Z. (1997). Przedmowa. W: Z. Ratajczak, Z. Spindel (red.), *Psychologia. Badania i aplikacje*, T.1. *Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki* (s. 7–9). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Rudnicka, P. (2008). Zwodniczy urok dychotomii. Psycholog pracy i organizacji pomiędzy teorią a praktyką. *Czasopismo Psychologiczne*, 14, 1, 39–47.
- Spindel, Z. (2005). *Metodologia badań psychologicznych jako forma świadomości historycznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Stepulak, M.Z. (2002). Personalistyczne założenia etyki biznesu jako podstawa pracy psychologa eksperta. W: M.Z. Stepulak (red.), *Dylematy etyczno-zawodowe psychologa* (s. 57–72). Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Williamson, J. (1978). *Decoding advertisements. Ideology and meaning in advertising*. London: Marion Boyars.
- Żylicz, P.O., Wolniewicz, J. (2004). Psycholog w trudnym świecie biznesu. W: J. Brzeziński, M. Toeplitz-Winiewska (red.), *Praktyka psychologiczna w świetle standardów etycznych* (s. 179–199). Warszawa: Wydawnictwo SWPS „Academica”.