

Jestem przyzwoitym menadżerem,
czyli o mydleniu oczu samemu sobie.

Olaf Żylicz

Uniwersytet SWPS

ozylicz@swps.edu.pl

Najpierw o człowieku najbardziej ogólnie

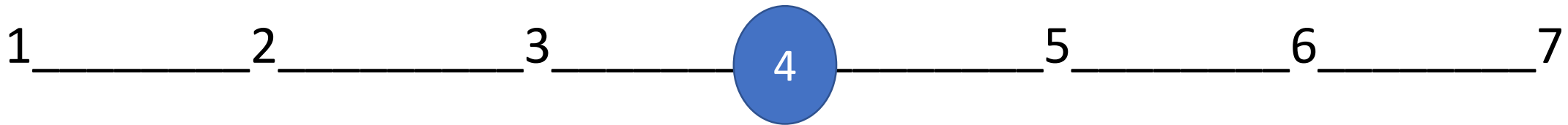
Porozmawiajmy o inteligencji.... Twojej inteligencji

1. Na ile ogólna inteligencja jest ważna na Twoim stanowisku pracy?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Porozmawiajmy o inteligencji.... Twojej inteligencji

Jaka jest Twoja ogólna inteligencja względem inteligencji osób na tej sali?



4 – to średnia inteligencja tej grupy osób, która jest na tej sali

Im bliżej **1** tym oceniasz swoją inteligencję jako niższą niż średnia grupowa

Im bliżej **7** tym oceniasz swoją inteligencję jako wyższą niż średnia grupowa

Porozmawiajmy o inteligencji.... Twojej inteligencji

1. Jaka jest Twoja ogólna inteligencja względem inteligencji osób na tej sali?

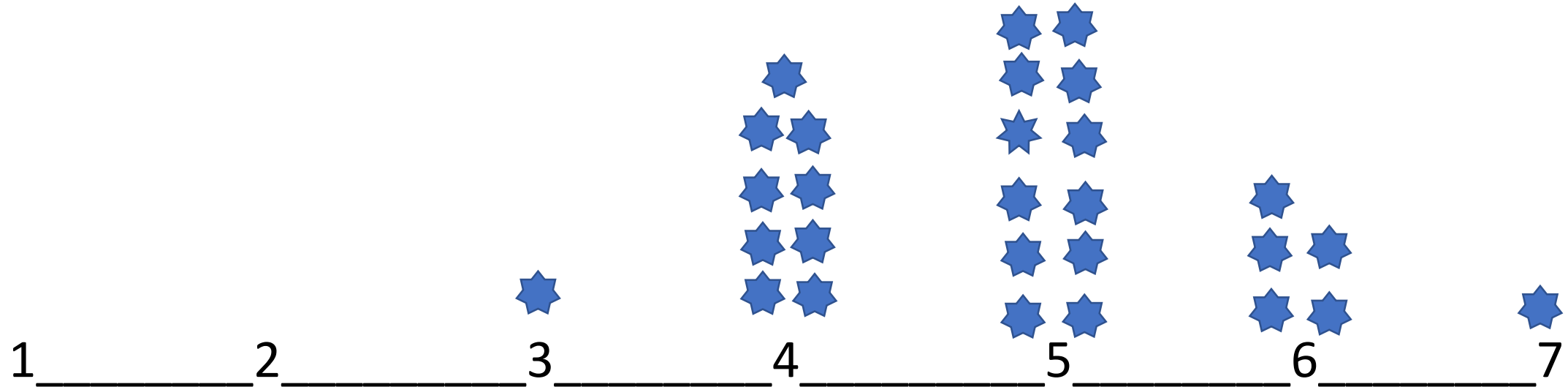


4 – to średnia inteligencja tej grupy osób

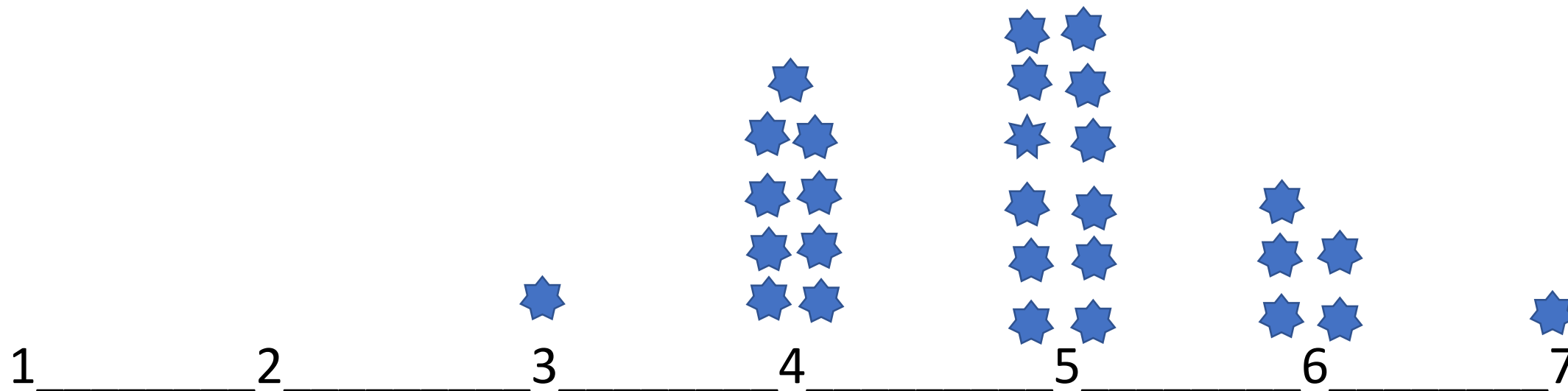
Im bliżej **1** tym oceniasz swoją inteligencję jako niższą niż średnia grupowa

Im bliżej **7** tym oceniasz swoją inteligencję jako wyższą niż średnia grupowa

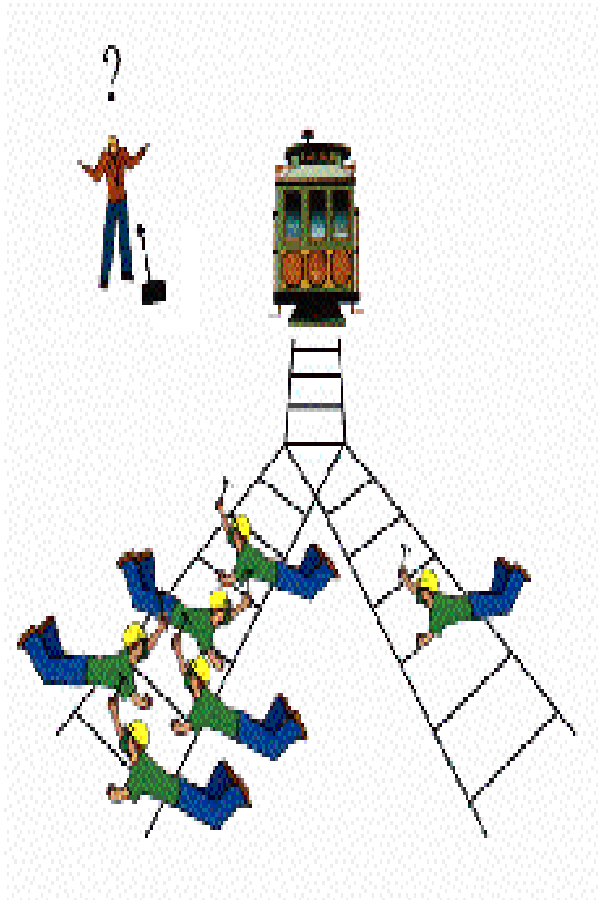
Porozmawiajmy o inteligencji.... Twojej inteligencji



Porozmawiajmy o moralności.... Twojej moralności



Dylemat nieosobisty



- Pojazd zabije piątkę ludzi na torach jeśli nic się nie zdarzy. Można ich uratować jeśli przełożą się zwrotnicę, ale wtedy zginie jedna osoba.
- Czy przełożyłbyś zwrotnicę?
- Większość ludzkie świecie odpowie „TAK”.

Dylemat osobisty



- Pojazd zabije piątkę ludzi na torach jeśli nic się nie zdarzy. Jedynym sposobem, aby ich ocalić jest zepchnięcie człowieka z kładki na tory, co jednak będzie oznaczało pewną jego śmierć.
- Czy zepchnąłbyś osobę na tory?
- Większość ludzi świecie odpowie ,NIE'

W obronie moralnego obrazu siebie



Ludzie proszeni o zrobienie czegoś na rzecz innych przejawiają tendencję

- kiedy się nie zgodzą, do przypisywania przyczyn poza sobą.
- kiedy się zgodzą, do uważania, że to z powodu tego, kim są.

Lin *et al.* (2017)

O *„czyszczeniu”* i *„pozwalaniu sobie”*

Złe nasze działania z przeszłości wywołują negatywne emocje, które popychają nas do działań poprawiających nam obraz siebie
(= *moral cleansing*).

Jeśli robimy dużo dobrego, to zwiększa się prawdopodobieństwo, że będziemy sobie pozwalać na mało moralne zachowania
(= *moral self-licensing*).

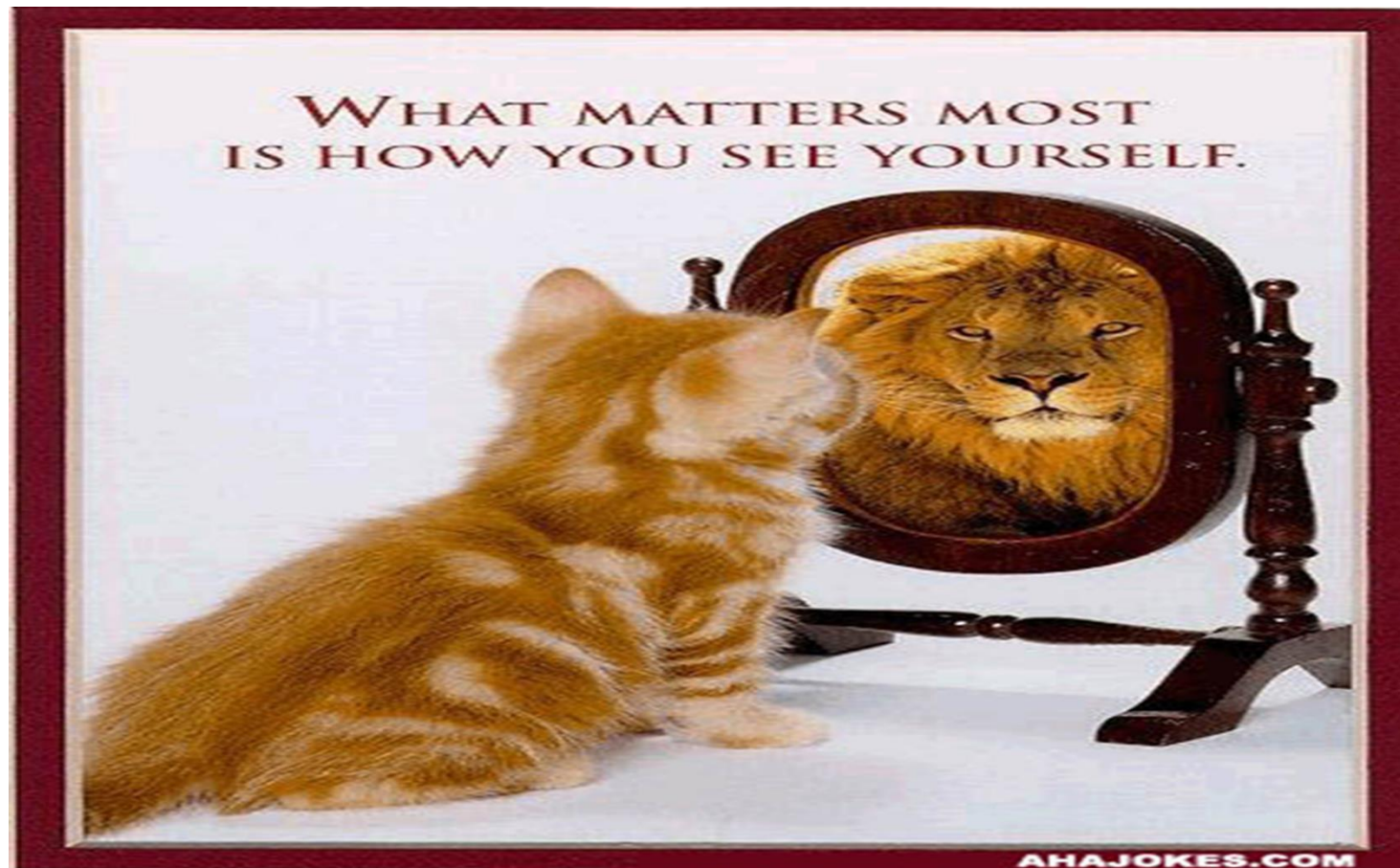
Brañas-Garza *et al.* (2016):

Czego nas uczą te badania?

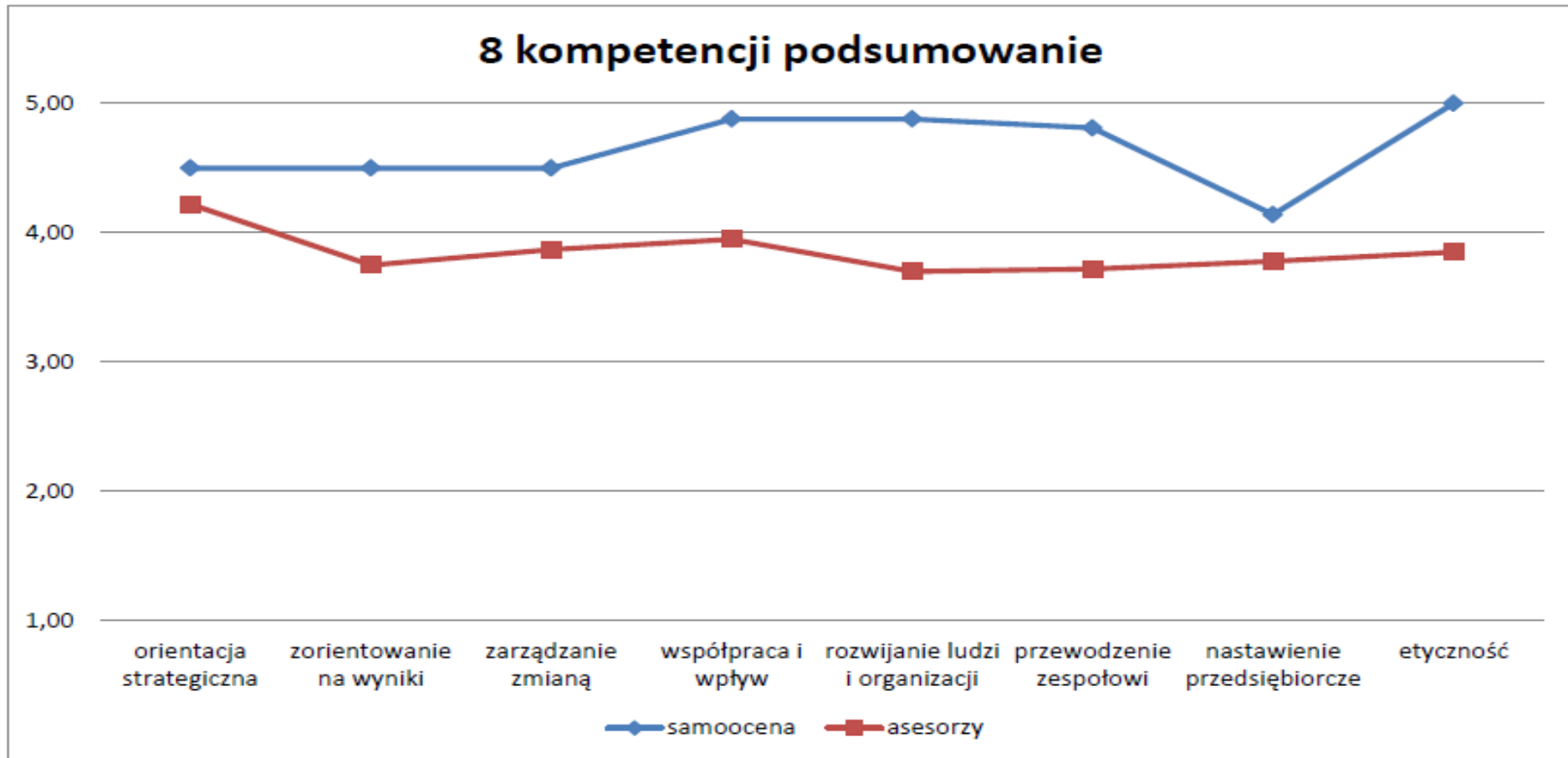
- Z różnych stron krytykuje się oświeceniową wizję człowieka jako istoty rozumnej, działającej zgodnie ze świadomie podejmowanymi decyzjami.
- Badania Greene'a i analizy Haidta pokazującą, że ludzie dokonują najczęściej ocen moralnych w **sposób automatyczny i intuicyjny**.

Z psychologicznego życia menadżera

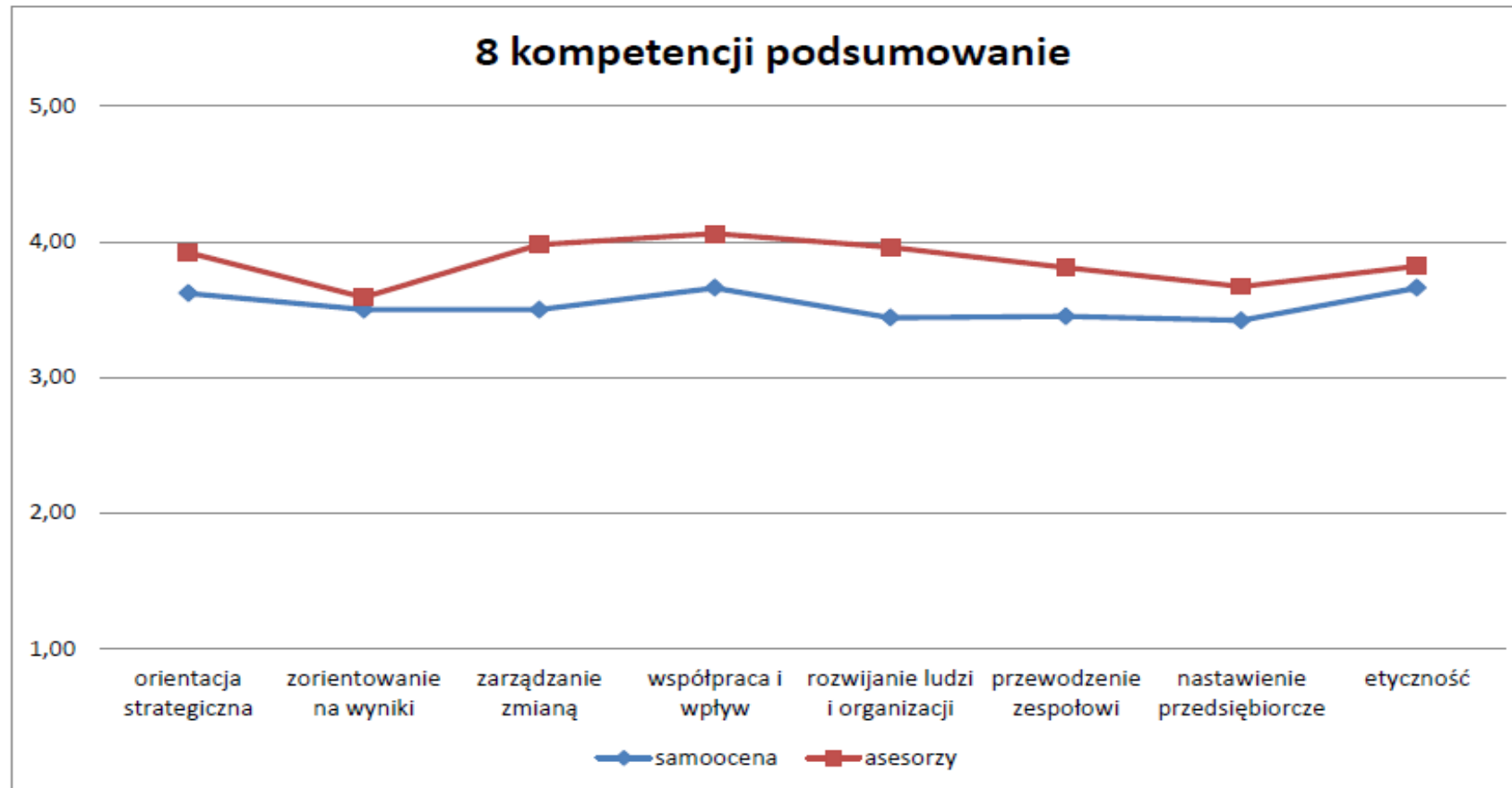
Niektórzy menadżerowie mają pewne kłopoty z adekwatną samocena ...



Jaki jestem oczami swoimi i innych – wariant 1



Jaki jestem oczami swoimi i innych – wariant 2



SDaW (Żylicz, 2010)

1.	Staram się codziennie sprawdzać, co wydarzyło się na świecie.	P F
2	Nigdy nie waham się przyjść z pomocą osobie znajdującej się w trudnej sytuacji.	P F
3	Uważam, że zdarzają się w Polsce przyzwoici politycy.	P F
4.	Nigdy nie zdarzyło mi się kogoś silnie nie lubić.	P F
5.	Bywam zaniepokojony sytuacją na świecie.	P F
6.	Zdarzało mi się odczuwać wyraźną zazdrość z powodu tego, że innym się poszczęściło.	P F
7.	Zwykle dużo uczę się o świecie dzięki podróżom.	P F
9.	Czasami czuję się urażony, gdy sprawy nie toczą się tak, jak ja chcę.	P F
10.	Przestrzeganie firmowych kodeksów postępowania w pracy jest dla mnie w pełni naturalne.	P F
12.	Odczuwam wpływ pogody na swój nastrój.	P F
13.	Zwykle nie przestrzegam zaleceń dietetyków.	P F
14.	Nigdy nie załatwiam spraw prywatnych w czasie pracy.	P F
16.	Nigdy nie narzekam na firmę, w której pracuję.	P F

Badanie odpowiadają:

P – prawda

F - Fałsz

SDaW (Żylicz, 2010)

1.	Staram się codziennie sprawdzać, co wydarzyło się na świecie.	P F
3	Uważam, że zdarzają się w Polsce przyzwoici politycy.	P F
4.	Nigdy nie zdarzyło mi się kogoś silnie nie lubić.	P F
5.	Bywam zaniepokojony sytuacją na świecie.	P F
6.	Zdarzało mi się odczuwać wyraźną zazdrość z powodu tego, że innym się poszczęściło.	P F
7.	Zwykle dużo uczę się o świecie dzięki podróżom.	P F
9.	Czasami czuję się urażony, gdy sprawy nie toczą się tak, jak ja chcę.	P F
12.	Odczuwam wpływ pogody na swój nastrój.	P F
13.	Zwykle nie przestrzegam zaleceń dietetyków.	P F
14.	Nigdy nie załatwiam spraw prywatnych w czasie pracy.	P F
16.	Nigdy nie narzekam na firmę, w której pracuję.	P F

**Pytania
neutralne/buforowe:**
1, 3, , 5, 7, 12, 13

SDaW (Żylicz, 2010)

1.	Staram się codziennie sprawdzać, co wydarzyło się na świecie.	P F
3	Uważam, że zdarzają się w Polsce przyzwoici politycy.	P F
4.	Nigdy nie zdarzyło mi się kogoś silnie nie lubić.	P F
5.	Bywam zaniepokojony sytuacją na świecie.	P F
6.	Zdarzało mi się odczuwać wyraźną zazdrość z powodu tego, że innym się poszczęściło.	P F
7.	Zwykle dużo uczę się o świecie dzięki podróżom.	P F
9.	Czasami czuję się urażony, gdy sprawy nie toczą się tak, jak ja chcę.	P F
12.	Odczuwam wpływ pogody na swój nastrój.	P F
13.	Zwykle nie przestrzegam zaleceń dietetyków.	P F
14.	Nigdy nie załatwiam spraw prywatnych w czasie pracy.	P F
16.	Nigdy nie narzekam na firmę, w której pracuję.	P F

Wywieranie wrażenia
(*Impression management*)
Pytania: 14, 16

SDaW (Żylich, 2010)

1.	Staram się codziennie sprawdzać, co wydarzyło się na świecie.	P F
3	Uważam, że zdarzają się w Polsce przyzwoici politycy.	P F
4.	Nigdy nie zdarzyło mi się kogoś silnie nie lubić.	P F
5.	Bywam zaniepokojony sytuacją na świecie.	P F
6.	Zdarzało mi się odczuwać wyraźną zazdrość z powodu tego, że innym się poszczęściło.	P F
7.	Zwykle dużo uczę się o świecie dzięki podróżom.	P F
9.	Czasami czuję się urażony, gdy sprawy nie toczą się tak, jak ja chcę.	P F
12.	Odczuwam wpływ pogody na swój nastrój.	P F
13.	Zwykle nie przestrzegam zaleceń dietetyków.	P F
14.	Nigdy nie załatwiam spraw prywatnych w czasie pracy.	P F
16.	Nigdy nie narzekam na firmę, w której pracuję.	P F

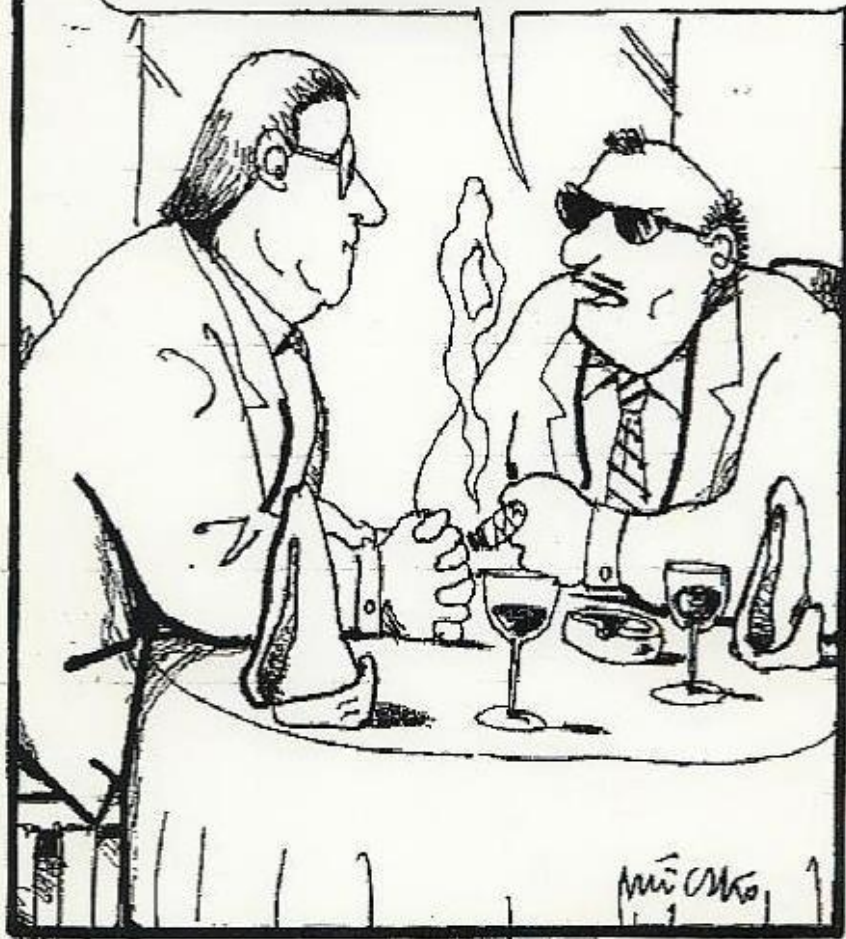
Samooszukiwanie
(*self-deception*)
Pytania: 4, 6, 9

- **Batson i Moran (od 1999)** prowadzili badania nad kooperatywnością i wrogością w sytuacjach relacji społecznych i biznesowych.
- Zidentyfikowali **zjawisko zwolnienia z motywacji moralnej w przestrzeni zawodowej.**

Między moralnością a sprawnością



NIE MÓWMY O TYM CO JEST LEGALNE.
MÓWMY O TYM CO JEST MOŻLIWE



mi 0/ko 1

Moral disengagement – techniki dystansowania się

- Albert Bandura (Bandura, 1999): *moral disengagement* - poznawcze radzenia sobie z własnym niegodziwym zachowaniem.
- Można selektywnie aktywizować standardy i reinterpretować własne zachowanie tak, aby możliwe było:
 - **moralne usprawiedliwianie** przez znajdowanie uzasadniania ‘wyższego rzędu’ (np., religijnej czy społecznej natury) dla swoich działań,
 - **eufemistyczne etykietowanie** (‘mały blef’ w biznesie na oszukiwanie klienta)
 - **uspokajające porównania** (w Polsce tylko ryby nie biorą).

Każdy z nas broni się jak może

**Defense
Daily®**

Mechanizmy obronne w służbie „ja” menadżera

Aby zachować pozytywny obraz siebie możemy wierzyć i mówić sobie:

1. *„Wszyscy tak robią.”*
2. *„Bez dania łapówki w mojej branży kontaktu się nie załatwi.”*
3. *„Granie w pełni moralnie sprawiłoby, żebyśmy ciągle przegrywali.”*
4. *„W pełni uczciwym to można być w życiu pozagrobowym.”*
5. *„Mój szef też mnie parę razy niesprawiedliwie potraktował.”*
6. *„Marketing to rodzaj gry i nie należy przywiązywać wagi do szczegółów ”*
7. *„Ci co mieli poprzednio władze też oszukiwali.”*

Należy mi się więcej



- „Why leaders feel entitled to take more: Feelings of entitlement as a moral rationalization strategy”.

De Cremer, van Dijk, Reinders Folmer (2009)

„Jesteśmy nieźli”



Lopez i współpracownicy (2016) wykazali empirycznie, że menadżerowie systematycznie przeceniają poziom moralnego zaangażowania swoich firm.

Niektórym menadżerom jest prościej

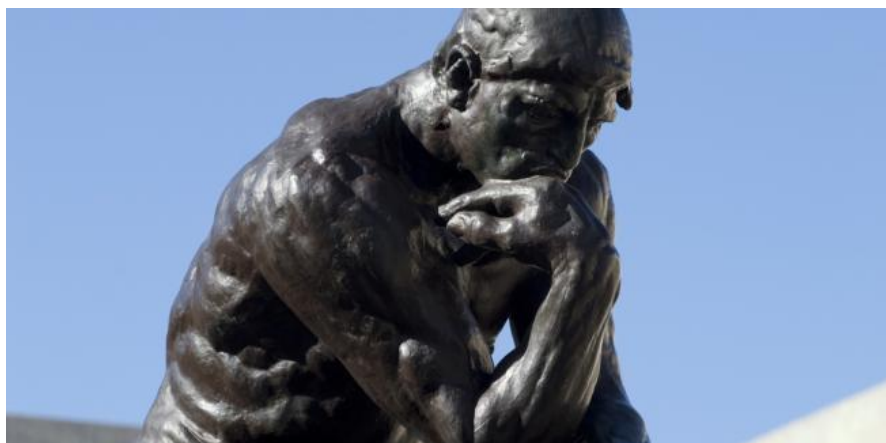
Osoby o dominującej **orientacji amoralnej**:

- Kwestie moralne nie są ważne dla ich tożsamości
- Są aspołeczne
- Są słabo przystosowani do wymagań społecznych
- Są mało empatyczni
- Nierzadko cyniczni
- A bywa że zajmują najwyższe stanowiska w firmach

(Żylicz, P.O. , O trzech orientacjach moralnych, 2011)

No to jak z tym wszystkim żyć?

Częściowym remedium jest



głęboka, pokorna samoświadomość - dyspozycyjna i sytuacyjna.