

### Jagoda Fudała

Rok: 2000

Czasopismo: Terapia Uzależnienia i Współzależnienia

Numer: 3

Warto zadbać w zespole o to, aby funkcjonujące w placówce normy zostały przedyskutowane, spisane i zaakceptowane przez wszystkich pracowników.

Zagadnienia etyczne są żywym tematem warsztatów i treningów zawodowych, superwizji, dyskusji w środowisku pracowników leczenia odwykowego. Są również świadomym elementem codziennej praktyki nielicznych placówek, które nie czekając na rozstrzygnięcia ogólne, próbują tworzyć własne kodeksy etyki zawodowej oraz sposoby chronienia zapisanych w nich norm.

Można zaryzykować tezę, że podstawowe zasady etyki zawodowej terapeutów uzależnień są pracownikom leczenia odwykowego powszechnie znane i cenione. Dobro pacjenta, poufność, kompetencje, odpowiedzialność w stosunku do pacjenta i pracodawcy, innych profesjonalistów i placówek (Muszyńska, 1999), to na tyle ogólne reguły, że trudno byłoby znaleźć terapeutę kwestionującego ich wartość i sens. Pośrednio świadczyć o tym mogą wyniki badań przeprowadzonych w latach 1983, 1990 i 1997 przez Instytut Psychologii Zdrowia PTP. Pokazują one pozytywne zmiany postaw pracowników leczenia odwykowego wobec wykonywanej pracy, pacjentów i środowiska zawodowego (Włodawiec, Mellibruda, 1998). Wzrost poczucia kompetencji, celowości i sensowności pracy oraz przynależności do coraz bardziej zintegrowanego środowiska zawodowego, to niewątpliwie czynniki sprzyjające nie tylko poznaniu, ale też internalizacji norm etycznych.

Sama znajomość zasad, a nawet ich akceptacja nie stanowi jednak wystarczającej gwarancji dla ich przestrzegania. W praktyce nietrudno jest odnaleźć przykłady zachowań naruszających zasady etyki zawodowej. Zachodzi więc konieczność poszukania odpowiedzi na pytanie: Jak to się dzieje, że terapeuci, ceniąc wartości i odpowiadające im normy, jednocześnie je naruszają lub stosują wybiórczo?

#### ANOMIA PRACOWNICZA

Stan, w którym ludzie cenią pewne normy, podtrzymują je, ale ich nie przestrzegają, nazwany został anomią po raz pierwszy przez E. Durkheima. Rozbudowany przez M. Kosewskiego (Kosewski 1985) model anomii dostarcza przekonujących wyjaśnień zachowań ludzi w sytuacji pokusy oraz praktycznych narzędzi budowania etosu zawodowego. Etos jest przeciwieństwem anomii, bowiem odzwierciedla stan, w którym ludzie cenią określone wartości i wynikające z nich normy oraz bezwzględnie je podtrzymują (Kosewski, 1999).

Wspomniana powyżej sytuacja pokusy charakteryzuje się występowaniem dwóch dominujących

i jednocześnie wykluczających się dążeń: dążeniem do korzyści i dążeniem do zachowania zgodnego z cenionymi wartościami. Człowiek staje wtedy przed wyborem: albo sięgnie po korzyść i postąpi niezgodnie ze swoimi wartościami, albo zachowa się zgodnie z wartościami, rezygnując z korzyści.

Ludzie sięgają po niegodne korzyści nie dlatego, że są nieuczciwi, lub niedostatecznie przywiązani do wartości. Wyjaśnieniem nie jest też wyjątkowa atrakcyjność korzyści (siła motywu). W sytuacji pokusy ludzie sięgają po korzyści, ponieważ potrafią za pomocą wiarygodnych usprawiedliwień skutecznie zredukować dysonans godnościowy, jaki powstaje pomiędzy ich postępowaniem a cenionymi przez siebie wartościami. Wiarygodne usprawiedliwienia pozwalają im ochronić własne poczucie wartości i godności przed deprawacją. Nadal cenią wartości, które naruszają i pozostają w swoim mniemaniu ludźmi uczciwymi.

Dysonans godnościowy można pomniejszyć, stosując racjonalizacje lub usprawiedliwienia niegodnych czynków. Racjonalizacja polega na tym, że człowiek, odwołując się do tego, co dla niego samego jest słuszne i cenne, stara się zobaczyć sprzeczność między swoimi wartościami a czynkami jako sprzeczność pozorną. Powołuje się w tym celu na inne swoje wartości, wyjątkowe okoliczności wykluczające lub pomniejszające własną winę.

Usprawiedliwienia redukują dysonans godnościowy poprzez odwołanie się do powinności i przyzwoleń społecznych wszyscy tak robią, nie powinienem się wyróżniać, powinienem postępować tak, jak inni. Przykład innych lub ich aprobata (choćby milcząca) uwiarygodnia usprawiedliwienie czynków niezgodnych z wartościami. Wiarygodność usprawiedliwień bierze się z poparcia udzielonego przez osoby znaczące lub poparcia grupy, w jakiej człowiek żyje np. grupy koleżeńskiej. (M. Kosewski, tamże).

### PRZYPADEK MONIKI

Monika od kilku lat pracuje jako terapeuta uzależnień. Odbiła wszystkie możliwe szkolenia. Jest dobrze przygotowana teoretycznie i warsztatowo do prowadzenia psychoterapii uzależnienia od alkoholu. Ma wysokie mniemanie o swoim profesjonalizmie. Stara się być twórcza i odpowiedzialna w pracy z pacjentem. Dość rygorystycznie rozlicza pacjentów z realizacji zaleceń, szczególnie zaś z utrzymywania abstynencji. Monika pali papierosy. Wielokrotnie publicznie deklarowała chęć rozstania się z nałogiem, motywując to tym, że palenie pozostaje w sprzeczności z jej wizerunkiem zawodowym obniża jej wiarygodność jako fachowca leczącego uzależnienia. Nie rozstała się jednak z paleniem. Stosowane przez nią racjonalizacje (nie palę przy pacjentach, palenie nie ma wpływu na jakość mojej pracy i tak jestem dobra, palenie to nie to samo, co picie, branie leków czy narkotyków, nikt nie traci na moim paleniu, paląc jestem tak samo dobrym pracownikiem jak inni itp.) oraz usprawiedliwienia (większość zespołu pali, nie jestem w tym sama, stosuję się do umowy i nie palę na terenie placówki) zyskują na wiarygodności z racji ich uzgodnienia z innymi palącymi terapeutami, którzy podzielają te poglądy i razem palą oraz milczącej aprobaty niepalącej części zespołu. Monika może dalej zatem palić bez naruszania swojego dobrego profesjonalnego wizerunku, na którym jej bardzo zależy.

Usprawiedliwienia chronią poczucie wartości i godności człowieka przed deprawacją, ale go nie

budują. Aby zaspokoić potrzebę godności, człowiek musi dokonywać uczynków zgodnych z cenionymi przez siebie wartościami. Zatem najczęściej anomia ma charakter sektorowy i dotyczy tylko niektórych obszarów funkcjonowania człowieka. Ludzie z przekonaniem przestrzegają osobistej uczciwości i rzetelności we wszystkich tych "sektorach" zachowania i rodzajach sytuacji, gdzie ona, ich zdaniem, obowiązuje. Oszukują tylko dlatego, że niektóre z nich w procesie uzgadniania usprawiedliwień zostały uznane za wyłączone spod oceny. (Kosewski, "Sterowanie godnością motywacją pracowników, materiały szkoleniowe, maszynopis 2000r).

### PRZYPADEK PAWŁA

Paweł jest wyszkolonym specjalistą terapii uzależnień. Lubi swoją pracę i dba o jej jakość. Chętnie poddaje się superwizji chcąc zoptymalizować pracę z pacjentami. W czasie pobytu w placówce z zaangażowaniem realizuje zadania terapeutyczne. W zasadzie nie ma zaległości. Jest lubiany, ceniony i szanowany przez kolegów z zespołu i pacjentów. Deklaruje, że dobro pacjenta, odpowiedzialność i uczciwość to naczelnne zasady, jakimi kieruje się, pracując w terapii uzależnień. Nieoczekiwanie okazało się, że Paweł poza wiedzą kierownika opuszcza placówkę w godzinach swojej pracy. Wychodzi wcześniej, wymyka się w ciągu dnia albo przychodzi później, prosząc kolegów o podpisywanie za niego listy obecności. Z jednej strony, Paweł realizuje w pracy wartości, które ceni, w imię dobra pacjenta doskonali swój warsztat zawodowy i drobiazgowo przestrzega niektórych zasad kodeksu etyki zawodowej, szczególnie tych dotyczących reguł kontaktu terapeutycznego. Z drugiej zaś strony, Paweł przeczy cenionym przez siebie wartościom, okradając z czasu pracy pacjentów i placówkę, która go zatrudnia. Skonfrontowany przez kierownika argumentuje, że pracuje adekwatnie do płacy, jaką otrzymuje (a nawet znacznie więcej i ciężiej), że w służbie zdrowia zawsze było przyzwolenie na skrócony czas pracy pozwalający dorobić za zlecenie, że pracuje najlepiej jak potrafi, angażuje się w pracę, eksploatuje, a nie może nawet zarobić na przyzwoity urlop. Jest przekonany, że w tej sprawie zyskałby powszechne poparcie pracowników lecznictwa odwykowego, a nawet innych pracowników służby zdrowia. Pozwala mu to czuć się nadal dobrym, uczciwym i odpowiedzialnym pracownikiem.

Ludzie wystawieni na sytuację pokusy w grupie, szybciej ulegną anomii niż w pojedynkę, bowiem w grupie łatwiej i skuteczniej przebiega proces uzgadniania usprawiedliwień i nadawania im wiarygodności. W grupie nie muszą tworzyć wyszukanych racjonalizacji dla swoich uczynków, odwoływać się do swoich wartości i ocen. Sam fakt milczącej akceptacji innych, nie mówiąc już o werbalnym poparciu czy współdziale w niegodnych korzyściach wystarczy, aby ludzie sięgali po korzyści, naruszając cenione przez siebie wartości i nie odczuwali z tego powodu dysonansu moralnego. Kiedy grupa ludzi, np. zespół pracowników będzie mógł uzyskać jakąś dodatkową korzyść kosztem firmy, w dość krótkim czasie stworzy specyficzny zespół przekonań na temat tego, w jakim zakresie dopuszczalne są zachowania sprzeczne z obowiązującymi normami, jakie sposoby korzystania z okazji kosztem firmy są akceptowane i "uczciwe", a jakie nie. Powstanie specyficzna dla tego miejsca podkultura pracowniczych usprawiedliwień.

### PRZYKŁAD BASI

Basia jest kierownikiem poradni odwykowej. W poradni zawsze panował zwyczaj uroczystego żegnania się pacjentów kończących terapię. Pacjenci nie zachęceni przez terapeutów szykowali

kawę i ciastka. Niektórzy obdarowywali dodatkowo terapeutów i kierownika kwiatami i słodyczami. Zespół starał się od czasu do czasu hamować hojność pacjentów (wiedząc, że nie wszystkich było stać na takie gesty). Czasami kierownik, czasami ktoś z terapeutów podnosił na zebraniach temat nieprzyjmowania prezentów od pacjentów i szukał sposobu, jak temu zaradzić. Ostatecznie po dłuższej lub krótszej dyskusji uznawano, że coś z tym trzeba zrobić, a potem kolejne pudełko czekoladek (oficjalnie zapowiedziane jako prezent od pacjenta X) było zjadane wspólnie na zebraniu zespołu, co uspokajało sumienie pracownika, który właśnie przyjął słodycze. Pewnego razu Basia otrzymała od wdzięcznej rodziny pacjenta wielki kosz ze słodyczami i ukrytą w nim butelką drogiego szampana. Kiedy zorientowała się w zawartości prezentu, była oburzona. Na zebraniu zespołu podzieliła się z pracownikami swoim doświadczeniem. Rozważała głośno możliwość zwrócenia alkoholu, a nawet całego kosza. Jedna z koleżanek zarzuciła Basi, że niepotrzebnie przyjęła tak duży i kosztowny prezent. Wywołało to ponownie dyskusję na temat konieczności ograniczenia praktyki obdarowywania terapeutów przez pacjentów i ich rodziny. Ustalono, że czym innym (dozwolonym) jest przyjęcie czekolady, kwiatów czy pudełka czekoladek, a czym innym (niedozwolonym) jest zgoda na prezenty drogie, wyszukane, a szczególnie alkoholowe.

### PRZECIWDZIAŁANIE ANOMII I TWORZENIE ETOSU ZAWODOWEGO

Z powyższych rozważań wynika, że zajmowanie się etyką zawodową nie powinno ograniczać się do działań mających na celu stworzenie kodeksu etyki zawodowej. Poza kodyfikacją norm etycznych należy nieustannie przeciwdziałać anomii pracowniczej, podejmując jednocześnie działania zmierzające do tworzenia etosu pracowniczego, który jest przeciwieństwem anomii. Etos tworzą bowiem ludzie bezwyjątkowo podtrzymujący wartości, które cenią. Stuprocentowy etos jest stanem idealnym, niemożliwym do osiągnięcia. Pożądane jest jednak dążenie do świadomego tworzenia etosu, który zaspokaja (a nie tylko chroni) poczucie wartości i godności pracowników, może być źródłem ich dumy z wykonywanej pracy i przynależności do określonej grupy zawodowej oraz czyni ich bardziej odpornymi na sytuacje pokusy w miejscu pracy.

Spośród wielu działań antyanomijnych, na plan pierwszy wysuwa się konieczność przerwania procesu uzgadniania usprawiedliwień i odebrania im wiarygodności. Przerwanie milczenia, które w istocie jest poparciem dla niegodnych zachowań, spowodowanie społecznej widzialności czynków i poddanie ich moralnej ocenie, ma szansę podważyć wiarygodność usprawiedliwień. Działania takie muszą mieć charakter permanentny, w innym przypadku pracownicy albo stworzą nowe usprawiedliwienia dla swej nieuczciwości, albo uzgodnią je gdzie indziej. W praktyce wymaga to bieżącego reagowania na zachowania anomijne, co w grupach koleżeńskich, czy pracowniczych jest trudne bez umiejętności asertywnego wyrażania własnej opinii. Np. w przypadku Pawła ujawnienie faktu opuszczania przez niego miejsca pracy (przez przełożonego lub kogoś z kolegów) i skonfrontowanie takiego zachowania, jako sprzecznego z deklarowanymi przez niego wartościami (uczciwość, dobro pacjenta) oraz normami kodeksu etyki zawodowej, może spowodować pożądaną korektę postępowania. Dodatkowo omówienie tej sprawy w grupie pozwoli wyartykułować niezgodę części pracowników na takie zachowania Pawła i innych osób, co zniweczy wrażenie jedności i osłabi wiarygodność usprawiedliwień w tym obszarze funkcjonowania zespołu.

Można zastanawiać się na ile skuteczne w przeciwdziałaniu anomii jest zagrożenie karą. Jeżeli kara jawi się jako dotkliwa, ludzie nie będą sięgać po korzyści ze strachu, a nie z potrzeby bycia

w porządku, czy z chęci postępowania w zgodzie z wartościami. Możliwa jest i inna ewentualność. Pracownicy nadal będą zachowywać się sprzecznie z normami, ale sięganie po korzyści i towarzyszące temu usprawiedliwienia będą mniej jawne. Anomia nie zniknie, może być trudniejsza do zidentyfikowania i zlikwidowania.

Skutecznym działaniem antyanomijnym jest poddanie swojej pracy i pracy placówki oglądowi zewnętrznemu. W przypadku zespołów terapeutycznych mógłby to być ogląd superwizora lub konsultanta. Jest oczywiste, że osoba ta powinna cieszyć się nienaganną postawą etyczną i nie powinna ani partycypować w niegodnych korzyściach, ani podzielać przekonań usprawiedliwiających zachowania sprzeczne z normami. (Trudno wyobrazić sobie Basię jako superwizora terapeuty uwikłanego w sytuację przyjmowania prezentów od pacjentów, skutecznie pomagającą mu w rozwiązaniu problemu jego niegodnych zachowań i wynikających z nich konsekwencji terapeutycznych). Osoba z zewnątrz placówki powinna być dobrze przygotowana do pomocy w tworzeniu w placówce strategii działań przeciwdziałających anomii i budowania jej etosu. Jeżeli konsultant czy superwizor ograniczy się tylko do ujawnienia w firmie nieetycznych zachowań, może uzyskać efekt odwrotny do zamierzonego. Pracownicy zamiast zaangażować się w budowanie etosu skoncentrują się na działaniach obronnych mających na celu utrzymanie za wszelką cenę dobrego zewnętrznego wizerunku placówki ("to nieprawda, to niemożliwe").

Istotnym czynnikiem antyanomijnym jest odpowiednia polityka selekcjonowania i awansowania pracowników, polegająca na awansowaniu i nagradzaniu osób dobrze pracujących i przestrzegających zasad etyki zawodowej. Jeżeli w placówce przełożeni nagradzają i awansują pracowników łamiących normy, to osoby nie uczestniczące w podkulturach usprawiedliwień i nie czerpiące niegodnych korzyści, doświadczają niszczącego dla etosu zawodowego "syndromu frajerstwa" (Kosewski, tamże). Czują się oszukani, tracą szacunek dla pracy, przełożonych, powiększając grono osób wątpiących w to, że realizacja wartości się opłaci.

### PRZYPADEK DOKTORA C.

Doktor C. jest długoletnim pracownikiem leczenia odwykowego. Cieszy się poważaniem w środowisku terapeutów uzależnień. Wniósł niekwestionowany wkład w rozwój nowoczesnych metod terapii. Kieruje znaną i cenioną publiczną placówką odwykową. Kilka lat temu dr C. otworzył prywatną poradnię leczenia uzależnień, gdzie w ramach oferty odwykowej proponuje domowe odtrucia,

(możliwa jest również implantacja esperalu), wspomaganie lekami psychotropowymi oraz kilkunastodniową indywidualną i grupową terapię uzależnienia od alkoholu. Dopuszczalną praktyką w poradni jest to, że pacjent, "uczestnicząc w terapii", może wielokrotnie zapijać, korzystać z odtrucia domowego i kontynuować "leczenie". W swojej publicznej placówce dr C. stosuje inne metody pracy i inne zasady postępowania z pacjentami. Pacjent, który złamie abstynencję zostaje natychmiast wypisany z programu terapeutycznego i nie ma prawa ubiegać się o przyjęcie ponowne do placówki w ciągu dwóch lat. Od pacjentów wymaga się absolutnej abstynencji, zatem ich drobnych dolegliwości psychofizycznych nie łagodzi się lekami. Pacjenci informowani są o nieskuteczności stosowania esperalu i ryzyku, jakie niosą za sobą domowe odtrucia.

Terapeuci uzależnień, dla których dr C. pozostaje autorytetem w zakresie leczenia uzależnień, coraz częściej spotykają w swoich placówkach pacjentów, byłych klientów dra C. Słuchają o stosowanych przez niego metodach leczenia, o stawkach, jakie pobiera za swoje usługi. Dyskutują o wielu latach poświęconych na zdobywanie kwalifikacji zawodowych (również u dra C), o trudnościach w zastosowaniu wyuczonych metod pracy z uzależnionymi w swoich placówkach i bardzo niskich pensjach. Zastanawiają się czy warto dalej tak się poświęcać, skoro praktyki dra C. nie spotykają się z żadną, choćby etyczną sankcją, a dr C. dalej może pełnić oficjalnie rolę autorytetu w dziedzinie leczenia uzależnień.

Nie bez znaczenia dla skutecznego przeciwdziałania anomii jest ograniczenie ilości sytuacji pokusy w miejscu pracy i minimalizacja możliwych do osiągnięcia korzyści, szczególnie takich, na które wystawiona jest większość lub znaczna część pracowników. Można się zastanowić, jakie w leczeniu odwykowym korzyści mogą być atrakcyjne, biorąc pod uwagę fatalną kondycję większości placówek służby zdrowia. Wbrew pozorom korzyści jest bardzo wiele. Poczynając od materialnych (załatwianie prywatnych rozmów ze służbowego telefonu, powielanie materiałów potrzebnych do prywatnie realizowanych zleceń przy wykorzystaniu papieru i urządzeń placówki, realizowanie płatnych zleceń w czasie pracy, przyjmowanie prezentów od pacjentów i ich rodzin, itp.) do emocjonalnych (dowartościowywanie się kosztem pacjentów, zaspokajanie potrzeb emocjonalnych w związkach z pacjentami, itp.).

Niewątpliwie najbardziej skutecznym sposobem na ograniczanie ilości pokus jest jasne (najlepiej pisemne) określenie zasad postępowania i podanie ich do wiadomości publicznej. Jeżeli na drzwiach placówki pojawi się napis, że personel nie przyjmuje żadnych prezentów od pacjentów i ich rodzin, to jest spora szansa na zmniejszenie ilości sytuacji, w której interesanci podsuwają korzyści. Dodatkowo zapis taki może zdecydowanie ułatwić odmowę, jak również czyni tą zasadę bezwyjątkową. Zmniejsza to prawdopodobieństwo, że ktoś z zespołu zaryzykuje wystąpienie przeciwko wspólnie ustalonej zasadzie. Dochodzi zatem dodatkowy czynnik antyanomijny. Ludzie z większym prawdopodobieństwem będą przestrzegać jasnych zasad, na których przestrzeganie wyrazili zgodę. Warto zatem zadbać w zespole o to, aby funkcjonujące w placówce normy zostały przedyskutowane, spisane i zaakceptowane przez wszystkich pracowników. Wtedy trudniej pracownikom uzgodnić wiarygodne usprawiedliwienia dla czerpania niegodnych korzyści. Jeśli zasady będą zbyt ogólne, wieloznaczne, nie będą odnosić się do konkretnych sytuacji, to i nie spełnią roli regulatorów pożądanego zachowań. Zatem stworzenie wspólnego dla wszystkich pracowników kodeksu etycznego, zawierającego z założenia ogólne, bo uniwersalne zasady, nie jest wystarczającym drogowskazem zachowań etycznych licznej i zróżnicowanej grupy zawodowej.

Ludzie postępują sprzecznie z cenionymi przez siebie wartościami nie tylko w sytuacji równoczesnego dążenia do korzyści i godności. Usprawiedliwienia mnożą również sytuacje upokorzenia, w których zachowania zgodne z wartościami cenionymi przez człowieka zagrożone są karą, zaś uniknięcie kary możliwe jest tylko poprzez wyraźne zaprzeczenie swoim wartościom. Chcąc uniknąć kary, ludzie postępują wbrew sobie i aby ochronić minimum poczucia własnej godności i wartości, muszą to jakoś usprawiedliwić.

### PRZYPADEK ANDRZEJA

Andrzej jest wyszkolonym instruktorem terapii, pracownikiem dra C. Nie akceptuje metod

stosowanych przez przełożonego w jego prywatnej praktyce i mówi o tym wyraźnie swoim kolegom. Nie odmawia jednak prośbom szefa i realizuje w jego prywatnej firmie grupy terapeutyczne. Obawia się, że odmawiając propozycji przełożonego, może stracić pracę w macierzystej placówce, na której mu bardzo zależy. Andrzej czuje się coraz gorzej, pracując w klinice przełożonego wbrew swojej wiedzy i przekonaniom na temat metod leczenia uzależnień. Swój dysonans godnościowy kompensuje obgadywaniem dra C. i ośmieszaniem sposobu pracy jego poradni. Żartuje, że pracując tam, wykonuje dywersyjną robotę, zniechęcając pacjentów dra C. do oferowanych im świadczeń odwykowych. Koledzy znający sytuację Andrzeja, postrzegają jego położenie jako konieczne ustępstwo w sytuacji zagrożenia karą, jaką może być utrata pracy. Większość deklaruje, że postąpiłaby tak samo.

Sytuacje upokorzenia tworzą silne podkultury usprawiedliwień, bowiem swoiście pojmowana empatia wzmacnia i uwiarygodnia usprawiedliwienia niegodnych zachowań inaczej się nie da, nikt nie jest masochistą, nie można od ludzi wymagać heroizmu oraz daje przyzwolenie na czerpanie korzyści tam, gdzie jest to możliwe w odwecie za doznane upokorzenia. W interesie tworzenia etosu zawodowego leży ograniczenie do minimum sytuacji upokorzenia w miejscu pracy.

Tworząc etos zawodowy, należy zadbać o wprowadzenie w środowisku pracy symboli, rytuałów, obyczajów, które pozwoliłyby pracownikom poczuć, że pracują w szczególnym miejscu, szczególnym zespole, że ich praca jest ważna i ma sens. Chodzi o wzmocnienie pozytywnej identyfikacji ze środowiskiem i cenionymi w nim wartościami oraz konkretną placówką. Pozytywny wizerunek miejsca pracy, poczucie dumy z pracy w tym miejscu i zespole są bardzo ważnym wzmocnieniem zachowań etosowych (Fudała J., Witek S, 1998). Można to robić, dbając o estetykę i indywidualny wystrój miejsca pracy, realizując wspólne zadania (choćby np. hodowanie wspólnego zwierzątko: psa, kota, kanarka), czy organizując szkolenia. Służą temu charakterystyczne zwyczaje (spotkania zespołu, uroczystości itp.), a przede wszystkim dobra atmosfera w miejscu pracy i wewnętrzne przekonanie o dobrej jakości pracy placówki.

\* \* \*

Kto powinien się zająć tworzeniem etosu pracowniczego w placówce? Niewątpliwie ma w tym interes przełożony i trudno jest wyobrazić sobie budowanie etosu pracowniczego bez jego udziału. Etos bowiem jest bardzo skuteczną metodą zarządzania, opierającą się na samokontroli pracowników, a nie na kontroli zewnętrznej. Jest również najlepszą ochroną jakości pracy. Może się jednak zdarzyć, że etos zaczynają tworzyć intuicyjnie sami pracownicy. Ludzie wykazują bowiem naturalną tendencję do zachowań zgodnych z wartościami, gdyż budują one ich poczucie godności. Wtedy rolą szefa jest tworzenie warunków do realizacji zachowań etosowych w miejscu pracy. Najlepiej zaś gdyby w procesie tym brali czynny udział wszyscy: i pracownicy i przełożeni.

Jagoda Fudała

---

Autorka jest socjologiem, certyfikowanym specjalistą psychoterapii uzależnienia, kieruje

Wojewódzkim Ośrodkiem Terapii Uzależnienia od Alkoholu i Współuzależnienia w Pruszkowie.

### Bibliografia:

Kosewski, M., Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia. Wiedza Powszechna. Warszawa 1985.

Kosewski, M., Anomia sovietica [w:] Etyka biznesu gospodarki i zarządzania (red) Gasparski W. Wydawnictwo Wyższej Szkoły HumanistycznoEkonomicznej w Łodzi. Łódź 1999.

Fudała, J. Witek, S., Rola zespołu terapeutycznego, [w:] Świat Problemów. (1998)

Muszyńska, A., Etyka w psychoterapii uzależnień, [w:] Terapia Uzależnienia i Współuzależnienia nr.6/1999.

Mellibruda, J. Włodawiec, B., Zmiany w środowisku zawodowym pracowników lecznictwa odwykowego, [w:] TUiW nr. 1/1998