

ANNA MICHAŁKIEWICZ
Wydział Zarządzania UŁ

TEORIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI J. S. ADAMSA

WSTĘP

Rozważania na temat poczucia sprawiedliwości rozpocząć należy od przedstawienia dwóch ujęć tego problemu. Pierwsze z nich, zwane dystrybucyjnym, skupia się na treści wymiany między ludźmi, jak również między jednostką a organizacją. Istotne jest to, co i na jakim poziomie podlega wymianie. Teoria Adamsa odnosi się właśnie do tego rodzaju sprawiedliwości. Drugie podejście dotyczy procedur stosowanych podczas wymiany. Sposób podejmowania i wdrażania decyzji związanych z podziałem dóbr również wpływa na postawy i zachowania ludzi.

Ze względu na obszerność zagadnienia sprawiedliwości celem artykułu nie jest przedstawienie całej związanej z nim problematyki, a jedynie zaprezentowanie teorii Adamsa oraz niektórych badań prowadzonych zarówno przez samego autora, jak i innych badaczy. W polskiej literaturze brakuje pełnego obrazu tej teorii. Poniższy artykuł ma więc charakter przeglądowy, a jego celem jest przybliżenie poglądów Adamsa studentom oraz praktykom zarządzania. Artykuł stanowi jednocześnie wstęp do metody badania poczucia niesprawiedliwości w pracy, opracowanej przez autora, która zostanie zaprezentowana w kolejnym zeszycie.

Należy zwrócić uwagę na różne nazwy, pod którymi znana jest teoria Adamsa w Polsce. P. S. Goodman i A. Friedman (1983) oraz J. Ł. Grzelak (red., 1989) opisując ją, używają sformułowania „teoria niesłuszności”. D. P. Schultz i S. E. Schultz (2002) stosują termin „teoria słuszności”. Z kolei N. Chmiel (red., 2003) oraz R. Karaś (2004) nazywają ją teorią sprawiedliwości, a N. Majer (1974, za: Goodman, Friedman, 1983) – teorią niesprawiedliwości. Spotykane są również nazwy „teoria słusznej płacy” czy „teoria sprawiedliwego nagradzania”, jednak te określenia wydają się zawężać zakres teorii jedynie do wymiaru finansowego relacji międzyludzkich.

Biorąc pod uwagę stosowane przez J. S. Adamsa angielskie słowo „inequity”, wydaje się, że nazwa teorii ma podkreślać koncentrację na poczuciu niesprawiedliwości czy niesłuszności, a nie stanu sprawiedliwości czy słuszności. W poniższym artykule, autorka używa więc nazwy „teoria niesprawiedliwości”, należy jednak podkreślić raz jeszcze, że teoria ta funkcjonuje w literaturze również pod innymi nazwami.

Teoria niesprawiedliwości została zaprezentowana przez J. S. Adamsa w artykule *Toward an understanding of inequity* z 1963 r. w „Journal of Abnormal and Social Psychology”. Większość dotychczasowych badań nad poczuciem sprawiedliwości była prowadzona w związku z relacjami kierownik–podwładny. Należy jednak podkreślić, że teoretyczne poglądy odnoszą się do dowolnych sytuacji społecznych, w których ma miejsce wymiana, np. między: partnerami, rodzicami i dziećmi, kolegami z zespołu (Adams, 1965).

Przed zdefiniowaniem, czym jest poczucie niesprawiedliwości, należy wyjaśnić kilka pojęć, które stanowią trzon omawianej teorii.

POJĘCIA TEORII NIESPRAWIEDLIWOŚCI

„Wkłady” są ważnymi cechami osoby, takimi jak np. wykształcenie czy doświadczenie, wnoszonymi przez nią do wymiany, za które oczekuje ona sprawiedliwej odpowiedzi. Wkłady są takie, jak spostrzega je osoba wnosząca (Adams, 1963). Mają dwie cechy: rozpoznawalność i ważność (Adams, 1965). Rozpoznawalność oznacza, że jeżeli co najmniej posiadający określoną cechę jest świadomy jej istnienia, to potencjalnie może stać się ona jego wkładem w wymianę. Jeśli jednak tylko druga strona wymiany ją spostrzega, to psychologicznie cecha ta nie stanie się wkładem osoby posiadającej. Posiadacz atrybutu musi mieć świadomość, że wnosi go do relacji. Ważność z kolei oznacza, że osoba musi oceniać tę cechę jako znaczącą w danej sytuacji (Adams, 1965).

Problem niesprawiedliwości pojawia się m. in. wtedy, gdy tylko posiadający atrybut uważa, że jest on istotny dla wymiany, a druga strona traktuje go jako nieważny i działa zgodnie z tym przekonaniem. Przykładem takiej sytuacji może być relacja szef–podwładny, w której szef uważa, że staż pracy jest nieistotny przy przydzielaniu awansów, a pracownik traktuje go jako ważny czynnik tego procesu.

J. S. Adams zauważa, że niektóre z wkładów mogą być ze sobą skorelowane, np. wiek i staż. Jest jednak prawdopodobne, że osoby traktują je jako niezależne i wliczają je do swoich wkładów oddzielnie (Adams, 1965).

Z drugiej strony wymiany są „wyniki” osiągane przez Osobę. Należy podkreślić, że nie chodzi tutaj o rzeczywiste, obiektywne wyniki, tylko o to, jak je spostrzega Osoba. Wyniki posiadają dwie cechy: rozpoznawalność i wartość

(Adams, 1965). Rozpoznawalność oznacza, że jeżeli co najmniej osoba otrzymująca uznaje określoną właściwość za wynik, to jest to potencjalny wynik w sensie psychologicznym. Jeżeli dodatkowo uważa, że ma ona dla niego jakąś wartość, to wtedy jest to rzeczywisty wynik tej osoby (Adams, 1965). Podobnie jak wkłady, niektóre wyniki mogą być skorelowane, np. wysokość zarobków i status pracy.

J. S. Adams dzieli wyniki na pozytywne i negatywne. Pozytywnymi wynikami w relacji szef–pracownik mogą być m.in.: płaca, satysfakcjonujące kierownictwo, świadczenia związane ze stażem, status pracy. Przykładem wyników negatywnych mogą być: złe warunki pracy, monotonia, brak poczucia bezpieczeństwa. Osoba będzie starała się, w miarę swoich możliwości, unikać wyników negatywnych i dążyć do otrzymywania wyników pozytywnych (Adams, 1965).

Wkłady i wyniki są ze sobą częściowo skorelowane. Istnieją, uformowane w procesie socjalizacji, oczekiwania dotyczące sprawiedliwej korelacji między nimi (Adams, 1963). Mogą być one ukształtowane na bazie obserwacji stosunku wkładów do wyników innych osób, takich jak koledzy, krewni, sąsiedzi, współpracownicy, ale też określonej grupy zawodowej. Jednostka w dużej mierze uczy się od ludzi dzielących podobne wartości, normy społeczne i kulturę. Dlatego też jej reakcje psychologiczne będą podobne do ich reakcji. Adams zwraca uwagę, że poznanie norm i wartości, które są dla osoby ważne oraz kultury lub subkultury, z którą jest ona związana, jest konieczne, aby móc przewidywać, kiedy jednostka będzie doświadczać poczucia niesprawiedliwości (Adams, 1963).

J. S. Adams (1965) wyróżnia jeszcze dwa ważne pojęcia. Pierwszym z nich jest „Osoba” (*Person*), czyli jednostka, z punktu widzenia której rozpatruje się wymianę. Drugim zaś jest „Inny” (*Other*), czyli ktoś, z kim Osoba jest w relacji wymiany lub z kim się porównuje, kiedy ona i Inny są w relacji wymiany z trzecią stroną, np. pracodawcą. Inny zwykle jest „inną” osobą, ale może też być Osobą w innej pracy czy też w innej roli społecznej. M. Patten (1961, za: Adams, 1963) sugeruje, że może to nawet być Osoba w przyszłej pracy, o której marzy lub którą chce wykonywać. Terminy Osoba i Inny mogą również odnosić się do grup, np. Osoba może porównywać się do członków swojej grupy zawodowej i to będzie wówczas „Inny” tej relacji.

POCZUCIE NIESPRAWIEDLIWOŚCI W TEORII ADAMSA

Według J. S. Adamsa (1963) niesprawiedliwość pojawia się, kiedy Osoba spostrzega, że jej stosunek wyników do wkładów i stosunek wyników i wkładów Innego są nierówne. Możliwe są tu dwie sytuacje: pierwsza, gdy stosunek wyników do wkładów Osoby jest mniejszy niż stosunek wyników do wkładów

Innego, druga, gdy ten stosunek jest dla Osoby większy niż dla Innego. Pojawienie się poczucia niesprawiedliwości jest możliwe, gdy Osoba i Inny są w bezpośredniej relacji wymiany lub gdy oboje są w relacji wymiany z trzecią stroną.

Z kolei poczucie sprawiedliwości występuje, gdy Osoba spostrzega, że te stosunki są sobie równe. Sytuacja taka występuje, gdy Osoba ocenia, że zarówno wyniki, jak i wkłady jej i Innego są równe, lub gdy spostrzega, że wyniki drugiej osoby są wyższe lub niższe niż jej i wkłady tej drugiej osoby są odpowiednio wyższe lub niższe.

Omawiając porównania, jakich dokonuje Osoba, należy zastanowić się nad wpływem braku znajomości niektórych z wyników innych osób. Przykładem może tu być sytuacja utajnienia wynagrodzeń. W jaki sposób osoba może oceniać poziom sprawiedliwości, nie znając rzeczywistych wartości istotnych dla niej wyników? Rozważając ten problem, należy zwrócić uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze, zarówno wkłady, jak i wyniki są takie, jak je spostrzega osoba. Znajomość rzeczywistych wielkości nie jest konieczna. Po drugie, ludzie mogą dowolnie dobierać osoby, z którymi się porównują. Mogą to być również członkowie rodzin czy znajomi, których poziom wynagrodzeń znają przynajmniej w przybliżeniu. Po trzecie, należy wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez B. Headeya (1991, za: Makin, Cooper, Cox, 2000), których wyniki sugerują, że w sytuacji braku informacji o poziomie wynagrodzenia, ludzie mają tendencję do przyjmowania, że są one sprawiedliwe. Oznaczałoby to, że nie miałyby wówczas wpływu na wynik porównania.

Wkłady oblicza się jako sumę iloczynów poszczególnych wkładów i stopnia ich ważności dla danej osoby. Podobnie ustala się wartość wyników: jest to suma iloczynów poszczególnych wyników i ich ważności dla konkretnej jednostki. Są to sumy ważone, ponieważ zakłada się, że jednostki prawdopodobnie nie traktują wszystkich wkładów i wyników jako tak samo istotnych (Adams, 1965). Podwyższenie wartości wkładów lub wyników jest możliwe przez proste zwiększenie wartości któregośkolwiek z uwzględnionych wkładów lub wyników lub dodanie nowego. Podobna sytuacja występuje przy zmniejszaniu ogólnej sumy wyników czy wkładów. W obydwu przypadkach należy jednak pamiętać, że poszczególne wkłady i wyniki są inaczej przez Osobę oceniane – jedno może ona uważać za ważniejsze, inne za mniej istotne (Adams, 1963).

Z definicji niesprawiedliwości wynika, że Osoba odczuwa niesprawiedliwość nie tylko wtedy, kiedy jest względnie źle wynagradzana, ale też wtedy, gdy jest względnie nadmiernie wynagradzana. Prawdopodobnie poczucie niesprawiedliwości, wynikające z „przeplacania” i z „niedopłacania”, nie pojawia się tak samo szybko. G. C. Homans (1961, za: Adams, 1965) przypuszcza, że próg niesprawiedliwości jest różny w przypadku zbyt małego i zbyt dużego

wynagrodzenia. Ten próg jest przypuszczalnie wyższy w przypadku nadmiernego nagradzania.

Badania nad występowaniem poczucia niesprawiedliwości w sytuacji nadmiernego nagradzania przeprowadził E. J a q u e s (1961, za: A d a m s, 1965). Stwierdził on, że nie każdy jest nastawiony na otrzymanie „z pracy” tak dużo, jak to tylko jest możliwe. Z jego badań wynika, że ważne dla ludzi jest też to, żeby zarabiali sprawiedliwą sumę w porównaniu z innymi. Swoje wnioski sformułował na podstawie obserwacji brytyjskich pracowników. Osoby zarabiające o 10% mniej od poziomu sprawiedliwości miały pretensje i były skłonne narzekać, a w przypadku braku poprawy sytuacji, okazywały chęć zmiany pracy. W przypadku nadmiernego wynagradzania, na poziomie 10–15% ponad sprawiedliwą płacę, osoby miały poczucie, że są traktowane w sposób preferencyjny i również odczuwały pewien dyskomfort.

Warto zwrócić uwagę na to, że odczuwanie niesprawiedliwości przez Osobę w relacji wymiany z Innym nie oznacza, że podobne odczucie nierówności będzie przejawiać Inny. Zależy to od tego, co każda ze stron będzie uważać za swoje wkłady i wyniki (A d a m s, 1963). Należy podkreślić również, że nie istnieje absolutna wielkość postrzeganych wkładów i wyników, która powoduje odczuwanie niesprawiedliwości, ale raczej ich względna wielkość w odniesieniu do Osoby i Innego, z którym się ona porównuje. Oznacza to, że np. jeżeli oboje, Osoba i Inny, spostrzegają, że wkładają podobny wysiłek w wykonywaną pracę i że otrzymują w zamian podobnie niewiele, to w tej sytuacji nie można mówić o poczuciu niesprawiedliwości (A d a m s, 1963). J. S. A d a m s (1963) uważa również, że większe poczucie niesprawiedliwości będzie występowało w sytuacji, gdy zarówno wkłady, jak i wyniki będą rozbieżne niż w sytuacji, gdy nierówności pojawiają się tylko między wkładami lub tylko między wynikami. Podkreśla on również, że poczucie niesprawiedliwości nie jest zjawiskiem typu „wszystko albo nic”. Można więc mówić o mniejszym lub większym poczuciu niesprawiedliwości. Sposób, w jaki Osoba będzie porównywać wkłady różnego rodzaju u siebie i Innego, np. swoje doświadczenie w pracy z wykształceniem Innego, nie został do tej pory wyjaśniony. Według hipotezy J. S. Adamsa w pewnych granicach poczucia niesprawiedliwości Osoba będzie wykazywać tendencje do takiego poznawczego zniekształcenia wagi swoich i Innego wkładów i wyników, by zminimalizować poczucie niesprawiedliwości. Gdy poczucie niesprawiedliwości przekroczy pewien poziom, tendencja będzie odwrotna. Osoba będzie starać się maksymalizować poczucie niesprawiedliwości, ponieważ będzie to zwiększać motywację do zmiany zachowania w taki sposób, by zlikwidować odczuwaną przez Osobę niesprawiedliwość całkowicie. Możliwości dokonywania poznawczych manipulacji są jednak ograniczone przez otaczającą rzeczywistość (A d a m s, 1963).

KONSEKWENCJE POJAWIENIA SIĘ POCZUCIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI

Zgodnie z teorią dysonansu poznawczego, której szczególnym przypadkiem jest teoria Adamsa, pojawienie się poczucia niesprawiedliwości wywołuje u Osoby napięcie. Napięcie to jest proporcjonalne do wielkości odczuwanej niesprawiedliwości. Motywuje ono Osobę do jego zlikwidowania lub zredukowania. Ta motywacja jest proporcjonalna do wytworzonego napięcia. J. S. Adams (1965) wyróżnia kilka sposobów zmniejszania lub likwidowania niesprawiedliwości.

METODY PRZYWRACANIA POCZUCIA SPRAWIEDLIWOŚCI

1. Osoba może zmieniać swoje wkłady. Istnieją dwie możliwości przeprowadzenia takiej zmiany: zmniejszenie, w przypadku gdy Osoba odczuwa niesprawiedliwość niekorzystną dla siebie, lub zwiększenie wkładów, gdy uważa, że jest traktowana zbyt dobrze w porównaniu z Innym. Możliwe jest np. zwiększenie własnej produktywności czy jakości pracy. J. S. Adams (1963) zwraca uwagę, że najbardziej podatnym na zmniejszenie wkładem jest wysiłek inwestowany w pracę. Należy jednak zauważyć, że wśród wkładów Osoby są również takie, których Osoba nie może zmienić. Są to np. wiek, płeć czy staż pracy. Z kolei zmiana innych może wymagać pewnego nakładu czasu, np. edukacja czy rozwijanie nowych umiejętności.

J. S. Adams (1965) zauważa, że ważna jest również spostrzegana przez Osobę przyczyna nierówności. Jeżeli uważa ona, że powodem braku równości są jej wkłady, to będzie chętniej próbowała zmienić wkłady niż w sytuacji, gdy spostrzega, że niesprawiedliwość dotyczy głównie wyników.

Dodatkowo autor teorii niesprawiedliwości twierdzi, że jeżeli w jednakowych okolicznościach Osoba ma możliwość zmiany wkładów i wyników, to będzie chętniej zmniejszać swoje wkłady, w przypadku gdy porównanie stosunku wyników do wkładów jest dla niej niekorzystne, niż je zwiększać, w odwrotnej sytuacji (Adams, 1965). Wynika to z dwóch założeń:

1) jak wspomniano wcześniej, próg percepcji niesprawiedliwości jest wyższy, kiedy Osoba jest nadmiernie nagradzana, niż kiedy jest zbyt mało nagradzana. Inaczej mówiąc, Osoba jest w stanie dłużej nie zauważać, że otrzymuje zbyt wiele niż zbyt mało (G. C. Homans, 1961, za: Adams, 1965);

2) Osoba odczuwa silną motywację do minimalizowania swoich kosztów i maksymalizowania zysków.

Należy zwrócić uwagę, że zmniejszenie własnych wkładów może zmieniać wyniki Innego, np. zmniejszenie własnej produktywności może powodować, że praca wykonywana przez Innego zacznie być wyżej oceniana i jego zarobki wzrosną. Zmniejszanie własnych wkładów jest więc opłacalne i pomaga usunąć nierówności tylko wtedy, gdy nie ma wpływu na wyniki drugiej strony.

Warto w tym miejscu wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez J. S. Adamsa i P. R. Jacobsena (1964). Polegały one na obserwacji pracy przy korekcie błędów. Studenci mieli za zadanie: przeczytanie tekstu, wyszukanie i zaznaczenie błędów. Przed rozpoczęciem pracy osoby rozwiązywały test sprawdzający umiejętności w korekcie. Po jego „rzekomym” sprawdzeniu, osobom powiedziano, że wykonały go dobrze lub niedostatecznie. Pozwoliło to stworzyć trzy grupy:

1) grupa H – wysoka niesprawiedliwość. Studenci zostali przez eksperymentatorów przekonani, że są zbyt nisko wykwalifikowani, by zarabiać standardową stawkę, ale mimo to właśnie tyle będą dostawać;

2) grupa R – zmniejszona niesprawiedliwość. Studenci otrzymali informację, że nie mają wystarczających kwalifikacji, więc ich stawka będzie odpowiednio obniżona. Jest to sytuacja, gdy mniejszym wkładom towarzyszą mniejsze wyniki;

3) grupa L – niska niesprawiedliwość. Eksperymentatorzy powiedzieli badanym, że są odpowiednio wykwalifikowani do tej pracy i będą otrzymywać standardową stawkę.

Należy tutaj podkreślić, że grupa L, mimo mylącej nazwy, nie odczuwa niesprawiedliwości. Osoby te są przekonane, że posiadają potrzebne kwalifikacje i w związku z tym będą zarabiać tyle, ile standardowo dostają pracownicy na tym stanowisku. Z kolei grupa R może odczuwać niesprawiedliwość, ponieważ dostaje pracę mimo braku wymaganych umiejętności. Ta niesprawiedliwość jest jednak zmniejszana przez zaproponowanie niższej stawki.

J. S. Adams i P. R. Jacobsen wyznaczyli dwa wskaźniki wykonania zadania: produktywność, mierzona ilością sprawdzonych stron w ciągu godziny, i jakość pracy, mierzona ilością wykrytych błędów. Przypuszczano, że studenci z grupy H, nie mogąc zmienić wyników, będą starali się zredukować niesprawiedliwość przez podwyższenie swoich wkładów, a więc, że jakość pracy tej grupy będzie najwyższa. Sądzone, że między grupami R i L nie będzie znaczących różnic. Jednocześnie badacze uważali, że produktywność grupy H będzie niższa niż dwóch pozostałych, na co wpływ miała mieć większa dokładność wykonania zadania, co zajmuje więcej czasu. Wyniki potwierdziły powyższe hipotezy. Dodatkowo okazało się, że grupa H zaznaczyła istotnie więcej poprawnie napisanych słów jako błędy niż pozostałe.

Eksperyment ten został powtórzony przez B. Andersona i R. K. Shelley'ego. Twierdzą oni, że naciski społeczne ze strony eksperymentatora mogą mieć większy wpływ na wyniki badań niż spostrzegana przez badanych niesprawiedliwość (Anderson, Shelly, 1970). Aby to udowodnić, zmienili podawane instrukcje. Badani przed przystąpieniem do pracy wykonali test sprawdzający umiejętności korektorskie. Części osób powiedziano, że test ten zazwyczaj trafnie przewiduje, jak dobrym korektorem jest dana osoba, natomiast pozostałym podano informację, że test zawsze przewiduje to trafnie. Po teście badanych

podzielono na trzy grupy. Pierwsza grupa „sprawiedliwości” to osoby, którym przekazano informację, że znaleźli 80% błędów i że jest to dobre wykonanie, a więc otrzymają standardową stawkę. Druga grupa to osoby, którym w pierwszej części powiedziano, że test jest zazwyczaj trafny, a trzecia to badani, którym powiedziano, że test jest zawsze trafny. Badanym z tych dwóch grup powiedziano, że wykonali test poniżej średniej, ale że nie ma to żadnego związku z ich inteligencją, ponieważ korekta jest umiejętnością zazwyczaj niezwiązaną z innymi zdolnościami. Powiadomiono ich również, że, mimo słabego wyniku w teście, otrzymają standardową stawkę, ponieważ zostało im to obiecano. Badania B. Andersona i R. K. Shelley’ego nie wykazały żadnych różnic w jakości pracy tych trzech grup, mierzonej proporcją znalezionych błędów i ilością „fałszywych alarmów”, czyli zaznaczeń słów poprawnie napisanych jako błędów. Okazało się więc, że dysonans wcale nie musi być nieunikniony w sytuacjach, w których osoba uważa, że jest nadmiernie nagradzana (Anderson, Shelly, 1970). Autorzy zwracają uwagę, że konieczne jest określenie sytuacji, w których nadmierne nagradzanie wywołuje poczucie winy, zawstydzenie czy inne symptomy poczucia nierówności. Według B. Andersona i R. K. Shelley’ego, u osoby nadmiernie nagradzanej poczucie winy rozwinie się tylko wtedy, gdy istnieje znaczący Inny, który okazuje Osobie dezaprobatę lub przewiduje ona, że tak się stanie. Aby Inny był znaczący, musi być albo bardziej, albo przynajmniej tak samo kompetentny w oczach Osoby jak ona. Jeżeli nie jest osobą znaczącą, poczucie niesprawiedliwości nie pojawi się. Poczucie niesprawiedliwości będzie najsilniejsze w sytuacji, gdy Osoba jest nadmiernie nagradzana w porównaniu z osobą, którą uważa za bardziej kompetentną i osoba ta może wyrażać swoją dezaprobatę z bycia gorzej opłacaną (Anderson, Shelly, 1970).

2. Osoba może zmieniać swoje wyniki. Podobnie jak w przypadku wkładów, Osoba może próbować zwiększać lub zmniejszać swoje wyniki. Warto zwrócić uwagę, że brak jest dowodów na to, że w przypadku relacji korzystnej dla Osoby stosuje ona zmniejszanie swoich wyników jako sposób na redukcję nierówności (Adams, 1965).

Jedną z niewielu prób potwierdzenia hipotezy o zmienianiu swoich wyników są badania G. C. Homansa (1953, za: Adams, 1963). Badacz obserwował dwie grupy urzędniczek pracujących w tym samym pokoju. Pierwsza grupa wykonywała pracę polegającą na zapisywaniu kwot płaconych przez klientów i codziennym aktualizowaniu stanu należności od klientów w ich aktach. Czynności te były monotonne, wymagające niewielkiego wysiłku intelektualnego, powtarzające się. Druga grupa wykonywała różne rodzaje zadań, związanych z uzupełnianiem akt klientów, analizą nadpłat i braku opłat, dostarczaniem klientom potrzebnych informacji. Dodatkowo pod koniec dnia urzędniczki z tej grupy miały obowiązek pomagać swoim koleżankom z pierwszej grupy w ich

pracy. Panie te wykonywały więc pracę bardziej odpowiedzialną, związaną z wyższym statusem, ponieważ awanse miały miejsce z pierwszej grupy do drugiej. Osoby w tej grupie posiadały większy staż i doświadczenie. Mimo różnego poziomu trudności wykonywanych zadań, urzędniczki z obydwu grup otrzymywały takie samo wynagrodzenie, a więc przy jednakowych wynikach wkłady obydwu grup były różne. Pracownice z drugiej grupy odczuwały niesprawiedliwość i uważały, że powinny więcej zarabiać. Nie mogły tego zmienić samodzielnie, ale pisały skargi w tej sprawie do związku zawodowego, czyli podejmowały próby zmienienia swoich wyników.

J. S. Adams twierdzi, że Osoba może starać się zwiększać swoje wyniki, np. poprosić o podwyżkę, dodatkowe korzyści, wyższą pozycję zawodową. Zwraca on jednak również uwagę, że np. uzyskanie wyższej pozycji zawodowej bez jednoczesnego wzrostu zarobków może wywoływać u osoby dysonans poznawczy, a przez to związany z nim dyskomfort (A d a m s, 1963).

3. Osoba może zniekształcać poznawczo swoje wkłady i wyniki. Jak wspomniano powyżej, teoria niesprawiedliwości jest szczególnym przypadkiem teorii dysonansu. W związku z tym, doświadczanie poczucia niesprawiedliwości jest równoznaczne z odczuwaniem dysonansu. W tej sytuacji sposobem na redukcję niesprawiedliwości może być zniekształcanie poznawcze otaczającej rzeczywistości. J. S. Adams zauważa, że jest to metoda często stosowana w warunkach pracy, gdy realna zmiana wkładów i wyników jest trudna lub wręcz niemożliwa.

Poznawcze zniekształcenia badali m.in. G. Leventhal, E. Reilly i P. Le h r e r (1964, za: A d a m s, 1965). W eksperymencie zatrudniono osoby do próbowania smacznych i niesmacznych napojów. Po badaniu część uczestników dowiedziała się, że dostanie mniej niż było obiecane, część, że więcej, a część dokładnie tyle, ile było obiecane. Według G. Leventhala pierwsza grupa zmniejszała poznawczo wielkość swoich wkładów, aby nie odczuwać niesprawiedliwości. Druga grupa z kolei nie przejawiała prób redukcji poczucia niesprawiedliwości. Badacz sugeruje, że takie zachowanie wskazuje na chęć wyrównania nierówności przez akceptację niższego wynagrodzenia w późniejszych eksperymentach i przez to spowodowanie zwiększenia wyników eksperymentatora przy innej okazji.

4. Osoba może opuścić pole. Opuśczenie pola może przejawiać się np. przez porzucenie pracy, uzyskanie przeniesienia czy absencję. Jest to dość radykalny sposób radzenia sobie z odczuwaną niesprawiedliwością. Według J. S. A d a m s a (1965) prawdopodobieństwo użycia tej metody rośnie wraz z wielkością poczucia niesprawiedliwości i maleje wraz z dostępnością innych środków.

Jednym z niewielu badań dotyczących opuszczania pola jest obserwacja dokonana przez M. P a t c h e n a (1959, za: A d a m s, 1965). Zauważył on, że

ludzie, którzy twierdzą, że powinni więcej zarabiać, mają więcej nieobecności w pracy niż ci, którzy uważają, że ich pensja jest sprawiedliwa.

5. Osoba może oddziaływać na Innego. Według J. S. A d a m s a (1965) oddziaływanie to może mieć trzy formy. Pierwszą z nich jest zmiana wkładów lub wyników Innego. W tym celu Osoba może próbować przekonać Innego do zaakceptowania wyższego lub niższego wyniku. Przekonanie do większych wyników jest zdecydowanie łatwiejsze niż odwrotna sytuacja. Podobnie łatwiej nakłonić Innego do zmniejszenia wkładów niż do ich zwiększenia. Drugą formą jest poznawcze zniekształcanie wkładów lub wyników drugiej osoby. Może być ono trudniejsze niż takie działanie dokonywane na własnych wkładach i wynikach. Wynika to z tego, że przekonania o innej osobie są prawdopodobnie słabiej zakotwiczone niż te, dotyczące nas samych. W 1961 r. Adams przeprowadził ciekawy eksperyment, w którym stworzył pary osób: badany i pomocnik eksperymentatora, które pracowały przy jednym stole. Osoba badana wykonywała wiele różnych zadań, natomiast pomocnik sumował produkty na kalkulatorze i wpisywał wyniki do tabelki. Badany za wykonywaną pracę dostawał 1,4 \$, a pomocnik 2,10 \$ za godzinę. Pomocnik tak wykonywał swoje zadanie, żeby cały czas czekać na badanego, co miało podkreślać, że jego praca jest łatwa. Okazało się, że u osób badanych nie wystąpiło poczucie niesprawiedliwości. Większość uważała, że relacja była sprawiedliwa, co, jak się okazało, wynikało z poznawczego zniekształcenia wkładów pomocników i podniesienia ich wartości. Badani twierdzili, że pomocnicy wykonywali nie proste obliczenia na kalkulatorze, ale pracę matematyczną.

Trzecią formą oddziaływania na Innego może być przekonanie go do opuszczenia pola. Jest to jednak trudne do przeprowadzenia. Towarzyszy mu prawdopodobnie obawa przed konsekwencjami i dyskomfort z powodu skrzywdzenia drugiej osoby. Sprawia to, że metoda ta jest dla Osoby bardzo kosztowna i w pewnym stopniu obniża jej wyniki.

6. Osoba może zmienić obiekt porównań. Metoda ta nie ma zastosowania w przypadku, gdy Osoba i Inny są w bezpośredniej relacji wymiany. Redukcja poczucia niesprawiedliwości przez zmianę obiektu porównań jest trudna, zwłaszcza jeżeli osoba porównuje się z kimś od dłuższego czasu. Aby zastosowanie tej taktyki było możliwe, może okazać się konieczne, aby Osoba nie mogła się porównywać z Innym na jakimś wymiarze. Na przykład jeśli Inny zostanie podwyżkę, to Osoba może się starać przekonać siebie, że należy on teraz do innego poziomu organizacyjnego. W przypadku prób zmiany obiektu porównań, ważnymi czynnikami są dostępność alternatywnego Innego, posiadającego jakieś wspólne cechy z Osobą oraz obecność dotychczasowego obiektu odniesienia – jeżeli jest on często spotykany czy obserwowany przez Osobę, to trudniej jej będzie wystrzegać się porównań z nim (A d a m s, 1963).

WYBÓR METODY REDUKCJI POCZUCIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI

Wymienione przez J. S. Adamsa metody zmniejszania odczuwanej niesprawiedliwości nie są dla Osoby tak samo dostępne psychologicznie. Wybór metody może determinować kilka czynników. Według J. S. Adamsa (1965), Osoba będzie maksymalizować wyniki o pozytywnym znaku oraz ich łączną wartość, a jednocześnie minimalizować wzrastające nakłady, które wymagają od niej wysiłku i poniesienia pewnych kosztów. Osoba będzie również sprzeciwiać się zmianom, zarówno realnym, jak i poznawczym wkładów, które są centralne dla jej pojęcia własnej osoby i poczucia własnej wartości. Osoba będzie bardziej opierać się zmianie przekonań na temat własnych wyników i wkładów niż Innego. Opuszczenie pola będzie stosowane tylko w przypadku bardzo wysokiego poczucia niesprawiedliwości oraz gdy inne środki są niedostępne. Częściowe wycofanie, np. absencja, będzie pojawiać się częściej i w przypadku mniejszego poczucia niesprawiedliwości. Osoba będzie niechętnie zmieniać obiekt porównań ze względu na długość dotychczasowych porównań. J. S. Adams (1965) przypuszcza również, że ochrona poczucia własnej wartości będzie dominować nad maksymalizacją wyników, jednak nie przeprowadził żadnych badań, które potwierdzałyby tę hipotezę.

W dotychczas przeprowadzonych badaniach brakuje również wystarczających danych na temat tego, w jaki sposób Osoba wybiera Innego w przypadku braku bezpośredniej relacji wymiany między nimi (Adams, 1965).

PROBLEM POMIARU POCZUCIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI

J. S. Adams nie stworzył narzędzia pozwalającego na mierzenie poczucia niesprawiedliwości odczuwanego przez Osobę w relacji z Innym. W swoich eksperymentach zakładał, że w określonej sytuacji badany czuje się niesprawiedliwie traktowany i obserwował, w jaki sposób będzie na to reagować. Podobnie inni badacze zajmujący się teorią Adamsa skupiają się głównie na metodach radzenia sobie z poczuciem niesprawiedliwości, a nie na pomiarze tego konstruktów.

Jedną z niewielu osób prowadzących badania nad niesprawiedliwością, która próbuje określać poziom niesprawiedliwości, jest Linda S. Perry. Celem jej badań jest stworzenie dwóch modeli relacji: między niesprawiedliwością płacową a satysfakcją z pracy i samooceną umiejętności zawodowych oraz między niesprawiedliwością statusu pracy a satysfakcją z pracy i samooceną umiejętności. W swoich badaniach korzysta ze statystyk na temat populacji oraz z danych NSBA. Biorąc pod uwagę liczbę lat nauki, stworzyła sześć grup. Odpowiedzi respondentów na temat zarobków porównała z odpowiednimi średnimi krajowymi. Miarą niesprawiedliwości płacowej była różnica między

średnią krajową dla poziomu edukacji badanego i jego płacą. Ci, których zarobki były mniejsze o mniej niż 2000 \$ od średniej krajowej, zostali zakwalifikowani do grupy sprawiedliwości płacowej. Ci, których zarobki były mniejsze o więcej niż 2000 \$ lub większe o ponad 3000 \$ od średniej krajowej, zostali włączeni do grupy niesprawiedliwości płacowej. Podobnie w sposób matematyczno-statystyczny L. S. Perry stworzyła grupy sprawiedliwości i niesprawiedliwości statusu pracy (Perry, 1993). Biorąc pod uwagę, że J. S. Adams uważa, że każda Osoba może uważać inne wkłady za ważne i inne wyniki za wartościowe, można zastanawiać się, czy sposób pomiaru niesprawiedliwości zaproponowany przez L. S. Perry jest zgodny z założeniami jego teorii.

ZASTOSOWANIA TEORII NIESPRAWIEDLIWOŚCI

Teoria Adamsa dotyczy problemu istniejącego w każdej relacji społecznej, której celem czy skutkiem jest wymiana.

Jak wspomniano, teoria Adamsa przedstawia sprawiedliwość dystrybucyjną. Według P. Makina i in. (2000) wiąże się ona z wynikami indywidualnymi, w odróżnieniu od sprawiedliwości proceduralnej łączonej z wynikami organizacyjnymi, takimi jak zaangażowanie organizacyjne. Warto jednak podkreślić związki między tymi dwoma ujęciami. P. Makin i in. (2000) podkreślają, że najniższa satysfakcja z pracy jest przeważnie wynikiem zarówno jednoczesnej niskiej sprawiedliwości dystrybucyjnej, jak i proceduralnej. Wysoki poziom poczucia sprawiedliwości proceduralnej może z kolei znacząco obniżyć, a nawet wyeliminować poczucie niesprawiedliwości dystrybucyjnej. J. Greenberg (1990) wykazał, że umiejętne przekazanie wyjaśnień na temat sposobu i przyczyn zastosowanego podziału dóbr, będącego elementem sprawiedliwości proceduralnej, zmniejsza negatywne reakcje związane z odczuwaną niesprawiedliwością dystrybucyjną.

Podsumowując, w sytuacji pracy, poczucie sprawiedliwości motywuje pracownika do starań o utrzymanie tego stanu, a więc do podtrzymywania poziomu wykonywania pracy (Schultz, Schultz, 2002). Nawiązując do poruszonego na początku artykułu problemu różnych podejść do kwestii sprawiedliwości, wydaje się, że dystrybucyjne i proceduralne ujęcie tego zagadnienia uzupełniają się. Znajomość postulatów teorii Adamsa, związanych z pierwszym z tych ujęć, powinna ułatwić zrozumienie menedżerom reakcji i zachowań pracowników w odpowiedzi na proponowane zmiany ich wyników. Według P. S. Godmana i A. Friedmana (1983) teoria ta przedstawia stosunkowo prosty model, który pomaga przewidywać i wyjaśniać odczucia osób na temat różnych nagród proponowanych przez organizację. Autorzy ci zwracają również uwagę na konieczność prowadzenia dalszych badań na temat wymienności nagród. Pomoże to ustalić, jakie rodzaje wyników można ze sobą łączyć oraz które

nagrody można zastępować innymi. Wiedza ta może być bardzo przydatna osobom odpowiedzialnym za ustalanie nagród w organizacjach. A. Furnham (1997, za: Chmiel, red., 2003) uważa, że teoria ta pokazuje kierownikom, że pracownikom, aby byli odpowiednio zmotywowani do pracy, należy zapewnić poczucie sprawiedliwego traktowania.

Rola sprawiedliwości proceduralnej również jest istotna. Postrzeganie procedur stosowanych przy podziale dóbr jako uczciwych sprawia, że ludzie są skłonni tolerować pewien poziom niesprawiedliwości dystrybucyjnej (Makin, Cooper, Cox, 2000). Sposób, w jaki kierownicy wdrażają decyzje związane z wynikami otrzymywanymi przez pracowników, może w znaczącym stopniu wpłynąć na to, czy i jak duże pojawi się u nich poczucie niesprawiedliwości dystrybucyjnej. Dzięki zapewnieniu poczucia sprawiedliwości proceduralnej można ograniczyć negatywne dla organizacji skutki, będące sposobami radzenia sobie z odczuwaną niesprawiedliwością w rozumieniu J. S. Adamsa, takie jak kradzieże, mniejsze zaangażowanie w pracę, zwiększona absencja czy rezygnacja z pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Adams J. S. (1961), *Wages inequities in a clerical task. Unpublished study*, General Electric, New York
- Adams J. S. (1963), *Toward an understanding of inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, **67**, 422–436
- Adams J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, [w:] L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, 267–299
- Adams J. S., Jacobsen P. R. (1964), *Effects of wage inequities on work quality*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, **69**, 19–25
- Anderson B., Shelly R. K. (1970), *A replication of the Adams Experiment and a Theoretical Reformulation*, „Acta Sociologica. Official Journal of the Scandinavian Sociological Association”, **13**, 1–10
- Foster J. J. (2003), *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk
- Furnham A. (1997), *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychology Press, Hove
- Goodman P. S., Friedman A. (1983), *Krytyczna analiza teorii niesłuszności Adamsa*, [w:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), PWN, Warszawa, 158–178
- Greenberg J. (1990), *Employee Theft as a Reaction to Under-Payment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts*, „Journal of Applied Psychology”, **75**, 561–568
- Grzelak J. Ł. (red.) (1989), *Problemy współzależności społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Headley B. (1991), *Distributive Justice and Occupational Incomes: Perception of Justice Determine Perceptions of Fact*, „British Journal of Sociology”, **42**, 581–596
- Homans G. C. (1953), *Status among clerical workers*, Human Organization, **12**, 5–10
- Homans G. C. (1961), *Social behavior: its elementary forms*, Harcourt, Brace, New York
- Jacques E. (1961), *An objective approach to pay differentials*, „Time Motion Study”, **10**, 25–28

- Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Leventhal G., Reilly E., Lehrer P. (1964), *Change in reward as a determinant of satisfaction and reward expectancy*, Paper Read at Western Psychological Association, Portland (OR)
- Majer N. (1974), *Psychologiczne aspekty sprawiedliwego wynagradzania*, „Prakseologia”, 3–4, 317–356
- Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Patchen M. (1959), *Study of work and life satisfaction. Report No. II: absences and attitudes toward work experience*, Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich
- Patchen M. (1961), *The choice of wage comparisons*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ)
- Perry L. S. (1993), *Effects of Inequity on Job Satisfaction and Self-Evaluation in a National Sample of African-American Workers*, „The Journal of Social Psychology”, **133** (4), 565–573
- Schultz D. P., Schultz S. E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

ANNA MICHAŁKIEWICZ

J. S. ADAMS' INEQUITY THEORY

This paper explores J. S. Adams' inequity theory. It discusses fundamental concepts, the definition of the sense of equity and inequity, possible consequences and methods of coping with them. It elaborates on the problems connected with measurement methods used to evaluate the sense of inequity as well as possible practical applications of the theory. The paper comprises also a review of the most important research in the field.

Key words: inequity theory, distributive justice, sense of inequity, social exchange.