Trzy style wzajemności: ukryta konstytucja świata pracy

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję trzech stylów wzajemności Adama Granta – dawców, biorców i dopasowujących się – jako fundament współczesnego świata pracy. Autor argumentuje, że sukces w gospodarce opartej na wiedzy zależy od sposobu budowania relacji, a nie tylko od indywidualnych talentów. Tekst dekonstruuje model homo oeconomicus, wprowadzając w jego miejsce aktora osadzonego w sieciach społecznych zobowiązań. Szczegółowo opisano trzy logiki działania: logikę grabieży (biorcy), logikę księgowania (dopasowujący się) oraz logikę daru (dawcy). Analiza wskazuje na korzyści płynące z postawy prospołecznej, jednocześnie ostrzegając przed „pułapką dawcy", w której empatia i chęć pomocy zostają cynicznie wykorzystane przez systemy nastawione na czystą eksploatację. To istotny głos w dyskusji o architekturze organizacyjnej i etyce biznesu, podkreślający rolę zaufania i reputacji w osiąganiu długoterminowego sukcesu zawodowego.

This article examines Adam Grant's concept of three styles of reciprocity—givers, takers, and adaptors—as the foundation of the contemporary world of work. The author argues that success in a knowledge-based economy depends on how relationships are built, not just on individual talents. The text deconstructs the homo oeconomicus model, introducing in its place an actor embedded in networks of social obligations. Three logics of action are described in detail: the logic of plunder (taker), the logic of accounting (adapter), and the logic of gift (giver). The analysis highlights the benefits of a pro-social attitude while warning against the "giver trap," in which empathy and willingness to help are cynically exploited by systems focused on pure exploitation. This is an important contribution to the discussion of organizational architecture and business ethics, emphasizing the role of trust and reputation in achieving long-term professional success.

Artykuł analizuje style wzajemności w relacjach międzyludzkich, szczególnie w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, odchodząc od uproszczonego modelu **homo oeconomicus**. Autor, opierając się na typologii Adama Granta, wyróżnia trzy style: dawcę, biorcę i dopasowującego się, ukazując je jako fundamentalne logiki działania, a nie tylko cechy osobowości. Te style wpływają na sposób budowania relacji, postrzegania innych i gospodarowania zasobami. Artykuł bada, jak te style manifestują się w praktykach biznesowych, kulturach organizacyjnych (skandynawskiej i niemieckiej) oraz w dynamice negocjacji. Ukazuje pułapki i możliwości związane ze stylem dawcy, podkreślając znaczenie troski o innych, połączonej z dbałością o własne zasoby i umiejętnością asertywnej artykulacji interesów. Ostatecznie, artykuł kwestionuje tradycyjne podejście do zarządzania talentami, sugerując, że kluczem do sukcesu jest systemowe podnoszenie poziomu personelu poprzez inwestycje w rozwój i motywację, a nie jedynie selekcja 'gwiazd'.

SŁOWA KLUCZOWE

Adam Grant | style wzajemności | dawca | biorca | dopasowujący się | paradoks rzecznika | empatia afektywna | kognitywne przyjmowanie perspektywy | logika daru | logika grabieży | kapitał reputacji | homo oeconomicus | synergia organizacyjna | architektura organizacyjna | model skandynawski

Dawcy, biorcy i rewanżyści: triada Adama Granta

Gdy potraktujemy współczesną gospodarkę nie tylko jako maszynę do wytwarzania dóbr, ale również jako pole, na którym odbywa się reprodukcja zaufania, reputacji i sensu, koncepcja trzech stylów wzajemności przestaje być psychologiczną ciekawostką. Typologia Adama Granta – dzieląca ludzi na dawców, biorców i dopasowujących się – zaczyna funkcjonować niczym niepisana, ukryta konstytucja świata pracy. Grant wykazał bowiem, że o ile klasyczne teorie sukcesu skupiały się na talencie, wysiłku czy szczęściu, o tyle w gospodarce opartej na wiedzy kluczowe staje się to, jak jednostki budują swoje relacje. To w nich rozstrzyga się fundamentalna kwestia uprawnień do uznania i obowiązków wobec wspólnoty.

Styl wzajemności nie jest tu zatem powierzchownym dodatkiem do osobowości, lecz głęboką strukturą porządkującą przeżywany świat. W jej ramach agent ekonomiczny musi rozstrzygnąć, czy inni są dla niego przede wszystkim źródłem zasobów do eksploatacji, równoprawnymi partnerami w wymianie, czy też beneficjentami jego własnego, nadwyżkowego wkładu. Decyzja ta ma charakter zarówno poznawczy, jak i normatywny, ponieważ definiuje, jakie roszczenia do prawdy, słuszności i autentyczności zostaną uznane za wiążące w relacji, która z pozoru wydaje się czysto transakcyjna.

Dla dyskursu biznesowego, często zredukowanego do języka efektywności i maksymalizacji wartości, uświadomienie sobie istnienia tej ukrytej struktury ma wysoce niewygodne konsekwencje. Oznacza bowiem, że model homo oeconomicus, rozumiany jako odizolowane, kalkulujące ego, jest zarówno empirycznie fałszywy, jak i normatywnie nieadekwatny. W jego miejsce wkracza postać aktora zawsze już zanurzonego w gęstej sieci zobowiązań, wdzięczności, nadziei i pamięci. Właśnie w tych sieciach trzy style wzajemności wyznaczają trzy odmienne logiki gospodarowania: logikę grabieży, logikę księgowania oraz logikę daru.

Homo oeconomicus: anachronizm w gospodarce relacji

Zanim przejdziemy do szczegółowej analizy tej aporii, należy doprecyzować naturę trzech stylów w sposób, który przekracza poziom psychologicznej obserwacji i zbliża się do formalnej rekonstrukcji reguł gry. Każdy z nich reprezentuje bowiem odmienną logikę działania w świecie społecznym, tworząc swoistą triadę: logikę grabieży, logikę księgowania oraz logikę daru.

Styl biorcy jest w istocie zastosowaniem chłodnego, obiektywizującego nastawienia do tkanki relacji międzyludzkich. W tej optyce inni stają się zasobami, których wartość mierzy się użytecznością, przewidywalnością i stopniem podporządkowania. Biorca postrzega świat – zarówno ten obiektywny, jak i społeczny oraz subiektywny – jako trzy wielkie magazyny, z których każdy może być eksploatowany na rzecz jego własnego projektu samopotwierdzenia. Jest to logika bliska surowym wersjom neoklasycznej ekonomii, gdzie aktor definiowany jest wyłącznie przez funkcję użyteczności, a więzi społeczne redukowane są do kontraktów egzekwowanych siłą zewnętrzną.

Styl dopasowujący się ucieleśnia natomiast instynkt spontanicznej sprawiedliwości wymiennej. Tam, gdzie biorca dostrzega potencjalny łup, dopasowujący się widzi rachunek kredytu i debetu, precyzyjny rejestr zasług i zobowiązań. Jego nadrzędną zasadą nie jest drapieżność, lecz skrupulatne zachowanie równowagi. W języku teorii gier, czyli dyscypliny modelującej strategiczne interakcje, odpowiada mu strategia wet za wet, która inicjuje relację od współpracy, lecz na każde nadużycie odpowiada natychmiastową repliką. To właśnie dopasowujący się stanowią społeczny

organ wymierzania sankcji biorcom, reagując alergicznie na trwałe naruszenie przekonania, że wymiana powinna być w przybliżeniu symetryczna.

Wreszcie styl dawcy konstytuuje się wokół dobra innego, które staje się podstawowym punktem odniesienia – nie jako środek do własnej gratyfikacji, lecz jako cel sam w sobie. Dawca wpisuje własne działania w szerszy horyzont dobra wspólnego i definiuje sukces jako funkcję łączną: ja wygrywam tylko wtedy, gdy ktoś inny dzięki mojemu działaniu również zyskuje. Wbrew romantycznym wyobrażeniom o altruizmie, współczesna literatura dowodzi jednak, że styl ten nie musi oznaczać ofiarnego samopoświęcenia. Badania nad motywacją prospołeczną wskazują, że orientacja na korzyść innych generalnie podnosi dobrostan, wzmacnia zachowania obywatelskie w organizacji i sprzyja długoterminowemu powodzeniu kariery, o ile towarzyszą jej zasoby pozwalające unikać przeciążenia.

Pułapka dawcy: mechanizm zawodowego wyczerpania

Pułapka dawcy polega na tym, że logika troski o innych zostaje przechwycona przez system, który nie uznaje jej za źródło legitymizacji i nie zwraca jej w żadnej z trzech sfer uznania. Działanie, które z natury nastawione jest na wzajemne zrozumienie, ulega wówczas degradacji do jednokierunkowego świadczenia usług. Jego sens nie przekłada się ani na adekwatną ocenę kompetencji, ani na ochronę normatywną, ani tym bardziej na poczucie spełnienia. Dawca staje się w tej dynamice figurą wycieraczki – kimś, czyja wrażliwość na potrzeby innych zostaje cynicznie użyta do amortyzowania kosztów cudzej agresji lub systemowej nieefektywności.

Aby uchwycić tę dynamikę w sposób bardziej precyzyjny, warto porzucić na chwilę intuicyjne opowieści i sięgnąć po surowe narzędzia logiki zdań. Prosta, lecz wielowarstwowa zagadka formalna zmusza bowiem do przełożenia mglistych przeczuć na bezlitosną sekwencję warunków i konsekwencji. Wyobraźmy sobie zatem organizację, w której współistnieją trzy typy agentów, wzorowane na typologii Adama Granta. Niech G oznacza stwierdzenie, że dany agent jest dawcą, T – że jest biorcą, a M – że jest osobą dopasowującą się. Niech ponadto E symbolizuje zdanie, że agent kończy na samym dole rozkładu sukcesu, podczas gdy S oznacza, że znajduje się w jego górnej części.

Badania empiryczne dostarczają nam pierwszych przesłanek. W początkowej fazie kariery dawcy znacznie częściej niż biorcy i osoby dopasowujące się trafiają do kategorii E. Można to zapisać w formie implikacji: jeśli ktoś jest dawcą w sensie bezrefleksyjnie bezinteresownym, to z wysokim prawdopodobieństwem znajdzie się w kategorii E. Biorcy z kolei osiągają szybkie awanse, co przekłada się na wysokie prawdopodobieństwo znalezienia się w sferze S w krótkim okresie, lecz w

długim horyzoncie ich reputacja często ulega erozji, powodując bolesne przejście z S do E. Osoby dopasowujące się, jako strażnicy wzajemności, zajmują pozycje pośrednie, rzadko trafiając na sam dół, ale też rzadko na sam szczyt.

Zadajmy zatem następującą zagadkę logiczną. Załóżmy, że w naszej modelowej organizacji prawdziwy jest zbiór następujących zdań. Jeżeli udział dawców (G) przekracza określony próg, wówczas organizacja uzyskuje efekt synergii w postaci wysokiej jakości innowacji. Jeżeli udział biorców (T) jest wysoki, organizacja generuje imponujące krótkoterminowe wyniki kosztem długoterminowego zaufania. Jeżeli zaś dominuje udział osób dopasowujących się (M), organizacja jest stabilna, lecz mało innowacyjna. Jednocześnie obowiązuje żelazny warunek: każdy agent, który jest dawcą (G) i nie stosuje żadnych strategii ochronnych, z czasem nieuchronnie przechodzi do stanu E. Pytanie brzmi: czy istnieje taki rozkład G, T i M, który pozwala organizacji jednocześnie utrzymać wysoki udział dawców na szczycie (S), zachować minimalny poziom zaufania oraz generować innowacje bez ryzyka systemowej destrukcji?

Rozwiązanie, jeśli prześledzić implikacje krok po kroku, prowadzi do konieczności wprowadzenia kluczowego rozróżnienia wewnątrz samej klasy dawców. Musimy odróżnić dawcę bezinteresownego, którego troska jest bezwarunkowa, od dawcy prospołecznego (otherish), który potrafi dbać o innych, nie zapominając o własnych zasobach. Oznaczmy pierwszego jako Gs (selfless), a drugiego jako Go (otherish). Jeżeli agent jest Gs, to przy wysokim obciążeniu i braku granic zdanie E staje się niemal pewne. Jeżeli jednak agent jest Go, czyli jego

Przyjmowanie perspektywy buduje przewagę w negocjacjach

Negocjacje stanowią osobliwy teatr, w którym dotąd ukryte roszczenia do uznania krystalizują się w jawnym sporze o alokację zasobów. W tej specyficznej przestrzeni dawca narażony jest na podwójną iluzję poznawczą. Po pierwsze, zakłada on, że nadrzędnym celem konfrontacji jest odtworzenie emocjonalnej równowagi, a nie racjonalne rozwiązanie problemu. Po drugie, żywi obawę, że otwarta artykulacja własnych interesów zagraża jego autodefinicji jako podmiotu zorientowanego na troskę. W efekcie, zamiast chłodnej analizy interesów drugiej strony, popada w afektywną empatię, która nieuchronnie prowadzi go do przedwczesnych i niekorzystnych ustępstw.

Współczesna literatura przedmiotu wprowadza zatem kluczowe rozróżnienie między czystą empatią a kognitywnym przyjmowaniem perspektywy. Pierwsza, empatia afektywna, koncentruje się na odczuwaniu emocji drugiej strony, co u dawcy niemal natychmiast uruchamia imperatyw

minimalizacji cudzego cierpienia, nawet za cenę własnych interesów. Drugie podejście, czyli przyjmowanie perspektywy, polega na intelektualnej rekonstrukcji problemu z punktu widzenia partnera, z uwzględnieniem jego celów, ograniczeń i postrzeganych możliwości. Badania nad dynamiką negocjacji dowodzą, że to właśnie ta druga strategia, a nie emocjonalne współodczuwanie, sprzyja osiąganiu rezultatów integracyjnych, w których obie strony wykraczają poza prosty kompromis, aby poszerzyć pulę wspólnych korzyści.

Dla dawcy oznacza to konieczność fundamentalnego przestawienia wewnętrznego kompasu. Zamiast pytać o doraźne zadowolenie partnera, musi postawić pytanie o systemową korzyść proponowanego rozwiązania w perspektywie długofalowej. Aby jednak zająć taką pozycję, musi on znaleźć formułę, która pozwoli mu zachować tożsamość osoby troskliwej, a jednocześnie umożliwi asertywną artykulację własnych interesów. Musi nauczyć się mówić twardym głosem, nie tracąc przy tym swojej autodefinicji.

Paradoks rzecznika: tarcza asertywności dla dawców

Tutaj właśnie ujawnia się paradoks rzecznika, jedno z najciekawszych narzędzi analitycznych, jakie oferuje Grant. Dawcy stają się bowiem znacznie bardziej asertywni, gdy przestają postrzegać siebie jako stronę w sporze, a zaczynają działać jako reprezentanci innych, za których dobro czują się odpowiedzialni. Absolwent negocjujący wyższą pensję czyni to nie tylko dla własnej wygody, lecz dla bezpieczeństwa finansowego swojej rodziny. Menedżer broniący budżetu zespołu nie walczy o powiększenie własnych wpływów, lecz o zapewnienie ludziom warunków pracy adekwatnych do ich zobowiązań wobec klientów.

Takie przesunięcie perspektywy ma charakter nie tyle psychologiczny, ile logiczny, zmienia bowiem samą strukturę uprawnienia do uznania. Dawca nie mówi już: „dajcie mi więcej, bo na to zasługuję”, lecz argumentuje: „potrzebne są określone zasoby, abyśmy mogli zrealizować uzgodnione cele i wypełnić zobowiązania wobec innych”. W ten sposób jego osobiste roszczenie do lepszych warunków zostaje włączone w szerszy, obiektywny kontekst normatywny, stając się elementem większej całości.

W praktyce biznesowej strategia ta okazuje się szczególnie skuteczna w kulturach, gdzie silnie zakorzenione są normy wspólnotowe. W skandynawskim modelu przywództwa, akcentującym równość, partycypację i odpowiedzialność zbiorową, argumentacja w imieniu zespołu czy klientów wpisuje się w intuicyjne rozumienie roli menedżera. Jest on postrzegany jako ten, kto usuwa przeszkody stojące przed innymi, a nie tylko zarządza ich pracą.

Odmienną logikę odnajdziemy w kulturze niemieckiej, gdzie hierarchia jest wyraźniej zarysowana, a prawo i procedura odgrywają centralną rolę w definiowaniu tego, co słuszne. Tam paradoks rzecznika przyjmuje raczej formę odwołania do formalnych obowiązków wobec pracowników, klientów i akcjonariuszy, a nie do wspólnotowego etosu. Dawca osadza swoje żądania w języku zgodności z regulacjami i standardami jakości oraz dbałości o długoterminową stabilność firmy. W obu przypadkach efekt jest jednak podobny. Asertywność przestaje być zdradą postawy dawcy, a staje się jego konsekwencją na wyższym poziomie refleksji.

Jednym z najbardziej sugestywnych szczegółów, jakie Grant przywołuje, aby zilustrować różnicę między biorcą a dawcą, jest zestawienie wielkości fotografii prezesów w raportach rocznych. W przypadku Kena Laya zdjęcie zajmuje niemal całą stronę. W przypadku Jona Huntsmana stanowi zaledwie niewielki fragment powierzchni. Ten pozornie drobny detal działa jak synekdocha, czyli figura stylistyczna, w której część reprezentuje całość. W pierwszym przypadku organizacja staje się teatrem jednego aktora, w drugim zaś tłem dla wspólnego wysiłku. Styl wzajemności wciela się w papier kredowy i proporcje grafiki, a świat przeżywany przenika do układu kolumn i marginesów.

Model nordycki i Niemcy: systemowe wsparcie dawstwa

W Skandynawii ten sposób myślenia znajduje swój konkretny wyraz w modelu wysokiego zaufania, gdzie relację pracownika z pracodawcą definiuje współodpowiedzialność, a nie nadzór. Płaskie struktury organizacyjne, znaczna autonomia jednostek, silna pozycja związków zawodowych oraz transparentność wynagrodzeń tworzą razem kontekst, w którym kulturowa norma nie tylko zachęca do dawstwa, ale jednocześnie instytucjonalne bezpieczniki chronią przed jego wyzyskiem. Badania porównawcze potwierdzają tę logikę, wskazując, że to właśnie w krajach nordyckich poziom zaangażowania pracowników jest relatywnie wysoki, podczas gdy umiarkowane nierówności dochodowe skutecznie obniżają presję na drapieżną konkurencję wewnętrzną.

W Niemczech natomiast model dawstwa przybiera odmienną, choć równie skuteczną postać. Tutaj ambicja osiągnięcia technicznej doskonałości, precyzyjna kultura procesu oraz ugruntowana pozycja instytucji współdecydowania wytwarzają środowisko, w którym dawstwo staje się formą odpowiedzialności za system jako całość. Inżynier dzielący się wiedzą z młodszymi kolegami nie kieruje się romantycznym impulsem, lecz poczuciem, że jest to jedyny sposób na utrzymanie standardu marki, postrzeganej jako dobro wspólne. Niemiecki sposób radzenia sobie z konfliktem pracy i kapitału opiera się na głębokim przeświadczeniu, że obie strony są współodpowiedzialne za trwałość organizmu gospodarczego, a nie wyłącznie za doraźny wynik kwartalny.

Oba modele, choć różnią się tonacją i kulturowym instrumentarium, prowadzą do tego samego fundamentalnego wniosku. Jeżeli dawstwo ma być zjawiskiem trwałym, musi zostać wpisane w twardą strukturę praw, obowiązków i instytucji. Apel do dobrego serca menedżera jest dalece niewystarczający. Potrzebna jest przemyślana architektura organizacyjna, która systemowo premiuje tych, którzy inwestują w innych, a nie tylko tych, którzy potrafią spektakularnie wykorzystać cudze zasoby dla krótkotrwałego efektu w sprawozdaniu finansowym.

Autopromocja i pogarda: jak zdemaskować biorcę

Reputacja, jak dawno ustalono w myśli o przywództwie i etyce biznesu, stanowi kapitał, którego nie można nabyć za pieniądze, lecz który można utracić z zatrważającą prędkością. W ujęciu Granta staje się ona jednak czymś więcej – precyzyjnym narzędziem analitycznym, pozwalającym rozróżnić trzy fundamentalne style wzajemności. Biorca potrafi bowiem przez długi czas skrywać swoje prawdziwe intencje pod maską ugodowości i kooperacji, lecz jego natura nieuchronnie ujawnia się w momentach próby. Sposób, w jaki negocjuje zasługi i traktuje tych, którzy w hierarchii stoją niżej, z czasem odsłania właściwą architekturę jego motywacji.

Jednym z klasycznych narzędzi diagnostycznych, które przywołuje Grant, jest analiza języka. Skrajni biorcy posługują się zaimkami pierwszej osoby liczby pojedynczej ze statystycznie istotnie wyższą częstotliwością niż formami liczby mnogiej. Nie jest to oczywiście magiczny wskaźnik, lecz subtelny, uchwytny sygnał głębokiej koncentracji na własnym ego. Drugi zbiór sygnałów dotyczy sposobu autokreacji w oficjalnych dokumentach i mediach. Biorca przejawia bowiem tendencję do traktowania organizacji jako tła dla własnej, heroicznej narracji. Prezes, którego portret zajmuje całą stronę raportu rocznego, jest niemal doskonałą wizualną manifestacją tej struktury.

Najbardziej niebezpieczną postacią w tej typologii jest tak zwany miły biorca – sympatyczny drapieżnik. To ktoś, kto w bezpośrednim kontakcie jest niezwykle uprzejmy, szczodrze szafuje komplementami i buduje aurę serdeczności, lecz w sytuacjach konfliktu interesów bezwzględnie i systematycznie wybiera rozwiązania maksymalizujące jego własną korzyść. Stanowi on największe zagrożenie dla dawców, ponieważ z chirurgiczną precyzją uruchamia w nich naturalny odruch empatii, by następnie wykorzystać ich porowate granice. To właśnie on jest mistrzem przechwytywania logiki daru na rzecz logiki grabieży.

W gęsto usieciowionych społeczeństwach, gdzie informacja o reputacji liderów rozchodzi się z prędkością myśli, rola dopasowujących się jako strażników ekosystemu moralnego ulega wzmocnieniu. Menedżer, który podwładnych traktuje instrumentalnie, a przełożonych otacza kultem, w długiej perspektywie traci wiarygodność w oczach tych, którzy mają dostęp do informacji

z wielu źródeł. Zjawisko to nasila się w kulturach organizacyjnych, gdzie nieformalne opinie i systemy rekomendacji odgrywają kluczową rolę w procesach rekrutacyjnych. Tam biorca nie może już liczyć, że dawne przewiny zostaną zapomniane wraz ze zmianą pracodawcy. Komentarze w sieci, anonimowe oceny na platformach branżowych czy dyskusje w zamkniętych grupach profesjonalnych tworzą nowy, rozproszony i nieformalny rejestr moralny.

Implikuje to dla dawców konieczność wyostrzenia percepcji. Rozpoznawanie biorców nie może opierać się wyłącznie na powierzchownej ocenie niedawno doświadczonej uprzejmości; wymaga niemal detektywistycznego śledztwa w historii interakcji danej osoby z innymi. Czy ktoś, kto dziś deklaruje pełne oddanie wspólnej sprawie, nie pozostawił za sobą szlaku konfliktów, w których partnerzy czuli się systematycznie wykorzystywani? Czy w jego karierze nie powtarza się wzorzec, w którym współpracownicy opisują go jako kogoś, kto obiecuje wiele, by w momencie podziału łupów skierować na siebie cały blask reflektorów?

W praktyce doradczej można zidentyfikować jeszcze jeden, nieco przewrotny wskaźnik, który służy za papier lakmusowy dla struktury motywacyjnej. Chodzi o reakcję danej osoby na sukces podwładnego, który potencjalnie mógłby zagrozić jej statusowi. Dawca potraktuje taki sukces jako ostateczne potwierdzenie sensu własnej inwestycji w rozwój drugiego człowieka. Dopasowujący się odnotuje go w swoim bilansie wzajemności, oczekując rewanżu w przyszłości. Biorca natomiast odczuje egzystencjalne zagrożenie i podejmie próbę takiej reinterpretacji faktów, która przywróci mu należne miejsce w centrum narracji.

Skandynawska kultura przywództwa, z jej instytucjonalnym naciskiem na skromność i kolektywne przypisywanie zasług, stanowi w tym kontekście fascynujące laboratorium społeczne. Od lidera oczekuje się tam minimalizacji własnej ekspozycji na rzecz maksymalizacji widoczności zespołu. W takim środowisku biorca ma znacznie ograniczone pole manewru, ponieważ jego naturalny pęd do zawłaszczania uwagi jest społecznie piętnowany. Z kolei w tych częściach świata, gdzie kult sukcesu jednostki jest nie tylko tolerowany, ale wręcz promowany, tworzy się idealne środowisko dla logiki grabieży.

Efekt Pigmaliona: dawcy katalizują rozwój talentów

Jedną z najbardziej owocnych konsekwencji perspektywy dawcy jest jej wpływ na rozumienie talentu. Ortodoksja zarządzania zasobami ludzkimi przyzwyczaiła nas do myślenia w kategoriach selekcji: istnieje rzekomo ograniczona pula jednostek o nadzwyczajnych zdolnościach, a zadaniem instytucji jest je jak najwcześniej wychwycić, obsypać zasobami i pogodzić się z przeciętnością pozostałych. To swoiste poszukiwanie złóż talentu, które trzeba jedynie zlokalizować i wydobyć.

Grant, interpretując badania nad efektem Pigmaliona, proponuje odmienną logikę. Nie neguje ona istnienia różnic w uzdolnieniach, lecz dowodzi, że sposób, w jaki lider postrzega potencjał swoich podopiecznych, staje się samospełniającą się przepowiednią. Eksperymenty, w których uczniów losowo oznaczano jako obdarzonych wyjątkowymi perspektywami, pokazały, że sama wiara nauczycieli potrafiła uruchomić kaskadę pozytywnych zachowań. Poświęcali oni wybranym więcej uwagi, przekazywali bardziej konstruktywną informację zwrotną i udzielali dodatkowych wskazówek, co przekładało się na realny przyrost kompetencji.

Dawca jako lider nie jest zatem naiwnym entuzjastą, który wierzy, że każdy może zostać Mozartem finansów. Jest raczej kimś, kto zakłada, że w większości ludzi drzemie potencjał przekraczający to, co ujawniają standardowe miary na wczesnym etapie kariery. Dlatego jego głównym kryterium selekcji staje się motywacja i etyka pracy, a nie wyłącznie wyniki testów. Przykład profesora rachunkowości, który do swoich najbardziej wymagających kursów dobierał studentów nie według ich dotychczasowych ocen, lecz intensywności przygotowań i reakcji na trudności, stanowi kwintesencję tej strategii. Taki lider jest twórcą geniuszy, a nie samotnym geniuszem broniącym swego blasku przed konkurencją.

W świecie korporacyjnym ta logika zderza się z popularnymi modelami zarządzania talentami, które mechanicznie dzielą pracowników na gwiazdy, przeciętnych i słabych, by następnie skoncentrować zasoby na pierwszej grupie. Dawca jako menedżer podważa tę praktykę z pozycji ekonomicznej racjonalności. Jeżeli organizacja a priori rezygnuje z inwestowania w tych, którzy nie wyróżniają się od razu, traci ogromny rezerwuar potencjalnie lojalnych i pracowitych współpracowników. Tymczasem inwestycja w osoby nieoczywiste, w których dostrzeżono coś więcej niż bieżące wyniki, generuje nierzadko najwyższą stopę zwrotu, ponieważ ich lojalność wobec instytucji, która dała im szansę, okazuje się wyjątkowo trwała.

Tu ujawnia się kolejna interesująca różnica między Skandynawią a Niemcami. W kulturze nordyckiej, gdzie równość jest wartością głęboko zakorzenioną, praktyki selekcji są łagodniejsze, a system edukacyjny i zawodowy pozostawia więcej czasu na późny rozwój talentów. W Niemczech natomiast wczesny podział na gimnazja i szkoły zawodowe sprzyja wczesnej kategoryzacji. Z jednej strony pozwala to precyzyjniej dopasować kształcenie do zdolności, z drugiej jednak utrwala różnice, które mogłyby zostać zniwelowane przy dłuższej obserwacji. Dawca funkcjonujący w tym drugim systemie musi więc w większym stopniu walczyć z instytucjonalną skłonnością do ferowania przedwczesnych wyroków.

W perspektywie globalnych trendów gospodarczych staje się jasne, że przewagę zdobywają nie tyle firmy posiadające najlepszych ludzi w tradycyjnym sensie, ile te, które potrafią systemowo podnieść przeciętny poziom personelu. Amartya Sen pisał o rozwoju jako o wolności, rozumianej jako

poszerzanie rzeczywistych możliwości ludzi. Parafrazując tę myśl w kontekście organizacji, można stwierdzić, że najbardziej konkurencyjne firmy to te, które rozumiej

Blokowanie czasu: ochrona zasobów przed eksploatacją

Jeśli spojrzymy na świat pracy nie jako na zbiór suchych kontraktów, lecz jako na nieustanne pole uzgodnień – kto, komu i za co jest dłużny – styl dawcy objawia się jako wyjątkowo wymagająca forma istnienia. Dawanie jest bowiem zarazem źródłem przewagi, jak i fundamentalnego ryzyka. Pozwala gromadzić kapitał zaufania, walutę nie mniej cenną w nowoczesnych gospodarkach niż kapitał finansowy, lecz jednocześnie wystawia na żer eksploatatorów. Dla nich cudza gotowość do pomocy to po prostu darmowa infrastruktura dla własnej ekspansji.

Strategie obronne dawców nie mogą zatem polegać na odwrocie w stronę chłodnej kalkulacji, gdyż to podcięłoby gałąź ich własnej motywacji. Muszą one polegać na przekształceniu spontanicznego odruchu w przemyślaną praktykę zarządzania własną hojnością. W tym sensie dawca musi stać się dla samego siebie kimś w rodzaju ekonomisty własnej energii, który racjonalizuje strukturę daru, nie wyjaławiając go przy tym moralnie. To nie jest rezygnacja z bycia dawcą, lecz ewolucja w stronę bycia dawcą skutecznym.

Grant wskazuje kilka takich strategii, które mają charakter nie tyle techniczny, ile antropologiczny. Pierwsza dotyczy architektury czasu. Zamiast odpowiadać na każdą prośbę w trybie ciągłego alarmu, co nieuchronnie prowadzi do stanu permanentnego rozproszenia, skuteczni dawcy grupują akty pomocy w zaplanowane bloki. Wprowadzają do swoich kalendarzy strefy ochronne na pracę głęboką, a obok nich wyznaczają okna na mentoring czy wsparcie zespołu. W teorii zarządzania jest to przejście od trybu reaktywnego do projektowego; dla dawcy oznacza to podniesienie hojności z poziomu odruchu do rangi świadomego projektu.

Druga strategia dotyczy selekcji pól, na których dawca angażuje się najintensywniej. Badania nad wolontariatem dowodzą, że dawstwo przynosi najwięcej satysfakcji i najmniej wypalenia, gdy jest głęboko splecione z tożsamością jednostki. Nauczyciel prowadzący mentoring dla młodszych kolegów, lekarz wspierający organizacje pacjentów, ekonomista wykonujący analizy pro bono dla sektora pozarządowego – w każdym z tych przypadków pomoc przestaje być dodatkowym ciężarem. Staje się naturalnym rozszerzeniem roli, która i tak definiuje sens życia zawodowego, a sam sens działa tu jak amortyzator wysiłku, pochłaniając wstrząsy i nierówności drogi.

Trzecia strategia polega na włączeniu do swojego repertuaru zachowań hojnej wersji zasady „wet za wet". Dawca nie może trwać w trybie jednostronnej ofiarności, ponieważ wyłącza w ten sposób mechanizm korygujący zachowania biorców. W praktyce biznesowej przybiera to formę reguły: wobec nowego partnera domyślnie zakładam dobrą wolę i gotowość do wzajemności, lecz w razie powtarzających się nadużyć radykalnie ograniczam przepływ wsparcia. Nie jest to bynajmniej rezygnacja z dawstwa, lecz jego racjonalizacja. Ma ona na celu ochronę zasobów dawcy przed przechwyceniem przez graczy, którzy zamiast wzmacniać, niszczą społeczną normę zaufania.

Reputacja: waluta w nowoczesnej ekonomii wzajemności

Te trzy style wzajemności odsłaniają zarazem trzy odmienne filozofie zarządzania reputacją. Dla Biorcy jest ona zasobem czysto instrumentalnym, kapitałem wizerunkowym do skonsumowania w odpowiednim momencie. Dopasowujący się postrzega ją jako precyzyjny bilans, w którym każda przysługa musi zostać zaksięgowana. Dawca natomiast rozumie reputację nie jako stan konta, lecz jako organiczny rezultat długotrwałej praktyki udzielania innym kredytu zaufania i dzielenia się uznaniem. Badania nad kulturami nordyckimi dowodzą, że silna orientacja na zaufanie, płaskie struktury i egalitaryzm wprost promują normę dawania, która wykracza poza zwykłe dopasowywanie się, co z kolei wzmacnia produktywność i gotowość do dzielenia się wiedzą.

Z kolei w gospodarkach o gęstej sieci instytucji, jak niemiecki model współdecydowania, styl dopasowującego się zyskuje formalny, zinstytucjonalizowany wyraz. Rady zakładowe i mechanizmy współzarządzania, jako formalne kanały reprezentacji pracowniczej, wprowadzają do systemu element proceduralnej sprawiedliwości, który systemowo ogranicza pole działania dla strategii Biorców. Jednocześnie jednak tamtejsza hierarchiczność i przywiązanie do formalnych tytułów utrwalają oczekiwanie, że wzajemność jest negocjowana w ramach ściśle zdefiniowanych ról, a nie pozostawiona dynamice nieformalnych, osobistych sieci.

Postawa otherish: równowaga między pomocą a interesem

Wreszcie styl dawcy opiera się na logice, w której dobro innego staje się podstawowym punktem odniesienia; nie jest ono środkiem do własnej gratyfikacji, lecz celem samym w sobie. Dawca wpisuje swoje działania w horyzont dobra wspólnego, redefiniując sukces jako wynik łączny:

osobiste zwycięstwo jest możliwe tylko wtedy, gdy działanie przynosi korzyść również komuś innemu. Współczesna literatura, wbrew romantycznym mitom o poświęceniu, dowodzi jednak, że taki styl nie wymaga rezygnacji z własnych interesów. Badania nad motywacją prospołeczną wskazują, że orientacja na korzyść innych systematycznie podnosi dobrostan i zapewnia długofalowe powodzenie, o ile tylko towarzyszą jej zasoby pozwalające uniknąć przeciążenia.

W ten sposób w polu analizy wyłania się fundamentalne rozróżnienie. Z jednej strony mamy dawanie bezinteresowne, które w swojej skrajnej formie niszczy dawcę, z drugiej zaś – dawanie innym połączone z troską o siebie. Ta druga postawa pozwala przekształcić moralną preferencję w zrównoważoną strategię długofalową. Zrozumienie tej dychotomii jest kluczem, który otwiera drogę do analizy zarówno samej pułapki dawcy, jak i mechanizmów pozwalających jej uniknąć.

Systemy wynagradzania determinują kulturę wzajemności

To prowadzi nas do fundamentalnego rozróżnienia. Trzy style wzajemności nie są bowiem prywatnymi strategiami, zamkniętymi w umysłach pojedynczych menedżerów, lecz wzorcami koordynacji działań, które całe systemy – organizacje, rynki, porządki prawne – afirmują bądź odrzucają. Jeżeli ukryta konstytucja świata pracy, wyrażona w prawie korporacyjnym, mechanizmach wynagrodzeń i ścieżkach awansu, premiuje krótkoterminowy wynik przypisany jednostce, wówczas naturalną przewagę zyskują biorcy. Dawcy stają się wówczas jedynie strukturą nośną, z której zasobów korzysta się bez należytego ekwiwalentu. Jeśli natomiast ramy instytucjonalne angażują interesariuszy w długim horyzoncie czasowym i utrwalają procedury dialogu, styl dawcy może stać się dominujący nie tylko w wymiarze moralnym, lecz także ekonomicznym.

W tej perspektywie syntetyczny aforyzm badań Granta nabiera głębszego sensu. Powszechne mniemanie głosi, że aby wygrać, trzeba brać więcej, niż się daje. Tymczasem w świecie gęstych powiązań i długiego trwania wygrywają ci, którzy dają w taki sposób, aby inni pragnęli ich dalszej obecności w grze. Ta intuicja znajduje coraz mocniejsze potwierdzenie w metaanalizach motywacji prospołecznej, które pokazują, że gotowość służenia innym jest mieczem obosiecznym. Osadzona w niekorzystnych strukturach prowadzi do eksploatacji, lecz odpowiednio wsparta zasobami i procedurami owocuje jednocześnie lepszym dobrostanem, wyższą produktywnością oraz trwalszą pozycją zawodową.

> W świecie pracy, gdzie dominują transakcje i krótkotrwałe korzyści, prawdziwe bogactwo tkwi w zdolności do budowania trwałych relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Czy potrafimy przekształcić logikę grabieży w logikę daru, tworząc organizacje, w których dawanie staje się nie tylko moralnym imperatywem, ale i strategiczną przewagą? A może jesteśmy skazani na wieczną walkę o zasoby, zapominając, że prawdziwy sukces mierzy się nie tym, co bierzemy, lecz tym, co dajemy?

Inspiracje

[1] **"Give and Take"** Adam Grant

2013 | Viking/Penguin Books

Adam Grant jest psychologiem organizacji i profesorem Wharton. Zajmuje się badaniem motywacji, hojności i reinterpretacji. Grant jest autorem bestsellerów, takich jak „Give and Take" i „Originals", a także prowadzi podcast „WorkLife".

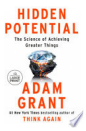
Adam Grant *is an organizational psychologist and Wharton professor. He studies motivation, generosity, and rethinking. Grant is a bestselling author of books like Give and Take and Originals, and hosts the WorkLife podcast.*

Wharton School, University of Pennsylvania

Literatura uzupełniająca

Książki

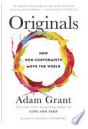
Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things"**

Adam Grant

2023 | Random House Large Print | ISBN: 9780593676738



[2] **"Originals: How Non-Conformists Move the World"**

Adam Grant

2016 | Viking | ISBN: 9780525429562



[3] **"Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy"**

Sheryl Sandberg, Adam Grant

2017 | Knopf | ISBN: 9781524732684

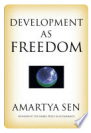


[4] **"Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know"**

Adam Grant

2021 | Penguin | ISBN: 9781984878113

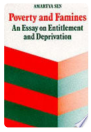
Literatura pokrewna (Google Scholar):



[5] "Development as Freedom"

Amartya Sen

1999 | Oxford University Press (UK) | ISBN: 9780198297581



[6] "Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation"

Amartya Sen

1983 | OUP Oxford | ISBN: 9780191037436



[7] "The Pygmalion Effect: How Expectations Shape Reality"

Dan Crown

2024 | DAN ANGHEL

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Perspective-Taking and Social Competence in Adults"

Katharine A McGarry, Melanie West, Kevin F Hogan

2021

Google Scholar

[2] "Impact of the Pygmalion Effect on Enhancing Student Performance in Primary Education"

Dilini Maduka Akmeemana

2025

Google Scholar

[3] "Maximization and the Act of Choice"

Amartya Sen

1997 | Econometrica

[4] "The Living Standard"

Amartya Sen

1984 | Oxford Economic Papers

[5] **"Exploring Reciprocity Dynamics among Employees in Organizational Settings: A Multi-Method Analysis"**

Liang Liu

2024 | International Journal of Science and Business

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[6] **"Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity"**

Adam Grant

2008 | Journal of Applied Psychology

[7] **"The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity"**

Adam Grant, J.W. Berry

2011 | Academy of Management Journal

[8] **"Relational job design and the motivation to make a prosocial difference"**

Adam Grant

2007 | Academy of Management Review

[9] **"Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference"**

Adam Grant

2007 | Academy of Management Review

Google Scholar

[10] **"Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity."**

Adam Grant

Google Scholar

[11] **"Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership"**

Adam Grant

2012 | Academy of Management Journal

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 0780bc24-be9c-41b0-bbb5-3a12698a5c19