

na pomoc – a kiedy tylko udało im się wyciągnąć takiego więźnia z wody, kolejny „niechący” lądował za burtą (Schein 1956). Wymyślanie coraz to nowych sposobów dręczenia strażników musiało stanowić pewnego rodzaju źródło rozrywki, a z czasem stało się ważnym rozproszonym procesem przywódczym relacji na Poziomie 2.

Atmosfera dominacji i przymusu stworzona przez ludzi mających pewną władzę skutkuje po pierwsze budowaniem bliższych relacji na Poziomie 2 między osobami zdominowanymi, co z kolei ułatwia im wymyślanie kreatywnych sposobów na sabotowanie przełożonych. W kontekście przemysłowym/produkcyjnym stanowi to jedną z sił napędowych dla zrzeszania się w związki zawodowe. Co szczególnie smutne, paradoksalnie to, co zaczyna się jako skuteczna subkultura przeciworganizacyjna samo może rozwinąć się w hierarchiczną, sformalizowaną biurokrację, co może przełożyć się na znacznie mniej skuteczne przywództwo w ramach związku i zaostrzyć konflikt między „zarządem a siłą roboczą”.

### **Poziom 1: Relacje transakcyjne, biurokratyczne, „profesjonalne”**

Jako członkowie cywilizowanego społeczeństwa, w ramach absolutnego minimum oczekujemy, że *uznajemy się* nawzajem za istoty ludzkie. Oczekujemy, że inni dostrzegą naszą obecność, nawet jeśli nie znamy się osobiście poza wyznaczonymi nam stanowiskami i rolami. Relacje na Poziomie 1 są uznawane za bezosobowe i beznamienne, poza sytuacjami

kiedy dzieje się coś nieoczekiwanego, co wzbudza lęk czy gniew, np. kiedy ktoś na nas wpadnie, zagrozi naszemu bezpieczeństwu czy potraktuje nas w jeszcze inny pozbawiony szacunku sposób. Interakcje i rozmowy to wysoce sformalizowane wymiany oparte na wzajemnych oczekiwaniach i niskim poziomie osobistego zaangażowania. Kiedy coś ci dają – dziękujesz, kiedy mnie o coś pytasz – odpowiem. Jest to do tego stopnia zautomatyzowane, że dostrzegamy te sytuacje dopiero, kiedy coś idzie nie tak, kiedy ktoś jest wobec nas niegrzeczny albo kiedy ktoś otwiera się przed nami za bardzo.

Relacje na Poziomie 1 odnoszą się do wielu sytuacji: jak radzimy sobie z obcymi ludźmi albo dalekimi znajomymi, jak odnosimy się do naszych przełożonych, kolegów i koleżanek z pracy, podwładnych; i jak zwracać się do ludzi w sytuacjach, kiedy dostarczają nam usług o bardzo osobistym charakterze, jak lekarze, prawnicy czy inni eksperci, na których polegamy. Relacje na Poziomie 1 są powszechne w codziennym życiu – z pewnością znacznie bardziej niż osobiste relacje na Poziomie 2. To, co wyróżnia te rutynowe relacje, to połączenie między dwiema *rolami*; kiedy idziemy do przychodni czy szpitala po pomoc medyczną, za każdym razem możemy rozmawiać z innym lekarzem (nawet o tym samym problemie); w pracy zdarza się, że mamy nowego zwierzchnika w wyniku reorganizacji firmy. W tych sytuacjach możemy odczuwać pewien dyskomfort z powodu tego, że spotykamy różne osoby pełniące wobec nas tę samą rolę, jednak z punktu widzenia społeczeństwa jest to akceptowalne, ponieważ niezależnie od konkretnej osoby pełniącej daną rolę, oczekujemy, że jest tak samo kompetentna jak ktokolwiek inny na jej miejscu.