

Nowe odśłony i trendy

psychologii
w biznesie

REDAKCJA NAUKOWA

Anna Wach
Adam Metelski



WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Nowe odstępny i trendy

psychologii
w biznesie

Nowe odśłony i trendy

psychologii w biznesie

REDAKCJA NAUKOWA

Anna Wach
Adam Metelski

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2024

Komitet Redakcyjny

Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyli Czyżewski, Aleksandra Gawel (przewodnicząca),
Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz),
Daria Wieczorek

Recenzja

Joanna Cewińska

Projekt okładki

Martyna Dawidziak

Redakcja i korekta

Parola Grażyna Jeżewska



Anna Wach

Adam Metelski

Sugerowane cytowanie: Wach, A. i Metelski, A. (red.). (2024). *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9>

ISBN 978-83-8211-254-2

e-ISBN 978-83-8211-255-9

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9>

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2024



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-
-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl>, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI², Stanisław Tuchołka

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

Anna Wach, Adam Metelski, Wprowadzenie	7
1. Magdalena Andrałojć, W poszukiwaniu sensu pracy. Między filozofią a psychologią	12
2. Oliwia Samelak, Źródła sensu w pracy: kluczowe czynniki wspierające zaangażowanie pracowników	31
3. Joanna Schmidt, Dobrostan pracowników a środowisko pracy. Modelowanie psychospołecznego środowiska pracy dla dobrostanu psychicznego pracowników	49
4. Ewa Więcek-Janka, Typologia dobrostanu. Ujęcie eksperckie	67
5. Anna Bernaciak, Ekopsychologia – związek psychiki i natury a wyzwania zrównoważonego rozwoju i kryzys klimatyczny	83
6. Adam Metelski, Nowoczesne metody manipulacji w wybranych aspektach życia społecznego	107
7. Yuliia Bodashevska, Olena Shelest-Szumilas, Odnaleźć się w nowej rzeczywistości: strategie radzenia sobie jako sposób adaptacji migrantek i migrantów w warunkach pandemii COVID-19	123
8. Jerzy Kaźmierczyk, Niepewność zatrudnienia jako potencjalna determinanta wypalenia zawodowego	143
9. Joanna Furmańczyk, Liderki i liderzy – płeć jako kryterium różnicujące style przywództwa	156
10. Anna Wach, Coaching jako metoda rozwoju zawodowego skoncentrowana na człowieku	183
Zakończenie	204
Spis tabel	208
Spis rysunków	209

WPROWADZENIE

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/0>

Wiek XXI to z całą pewnością czas dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych spowodowanych głównie rewolucją cyfrową. Rozwojowi technologii komunikacyjno-informacyjnych towarzyszą inne zjawiska, takie jak postępujące zmiany klimatyczne, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy na Bliskim Wschodzie, inflacja i związane z nimi: niepewność polityczna, gospodarcza i społeczna. Wszystkie te zdarzenia mają nieuchronne konsekwencje w różnych obszarach ludzkiej aktywności, w tym szeroko rozumianej działalności biznesowej, i przekładają się na funkcjonowanie pracowników i organizacji. Dotychczas przywoływany w literaturze przedmiotu model VUCA, który opisuje zachowanie ludzi w czasach zmiennych (*volatility*), niepewnych (*uncertainty*), złożonych (*complexity*) i niejednoznacznych (*ambiguity*), zaczyna być zastępowany lub uzupełniany przez model BANI (*brittle* – kruche, *anxious* – niespokojne, *non-linear* – nieliniowe i *incomprehensible* – niezrozumiałe). Funkcjonowanie w tak zmiennym i niepewnym otoczeniu jest nie lada wyzwaniem zarówno dla pracowników, jak i kadry zarządzającej i wymaga zrozumienia zachodzących procesów, a także adaptacji ludzi do zmieniających się w tak szybkim tempie warunków. Różnica między zaawansowaniem technologicznym i wszechobecną, postępującą digitalizacją życia a brakiem właściwych kompetencji społeczeństwa do odpowiedniego wykorzystania możliwości najnowszych systemów komunikacyjno-informacyjnych w różnych obszarach ludzkiej działalności, w tym szczególnie w pracy zawodowej, rodzi wiele napięć, frustracji i niepewności. Dlatego też konieczne jest wsparcie pracowników, które zostało wyrażone w założeniach koncepcji przemysłu 5.0. Wskazują one na konieczność zmiany

Sugerowane cytowanie:

Wach, A. i Metelski, A. (2024). Wprowadzenie. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odłamy i trendy psychologii w biznesie* (s. 7–11). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/0>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

w kierunku gospodarki skoncentrowanej na człowieku (*human-centric*), jego dobrostanie i rozwoju kompetencji oraz obejmują zagadnienia zrównoważonego rozwoju (*sustainability*), a także budowania odporności (*resilience*), które wydają się absolutną koniecznością dla zachowania równowagi w funkcjonowaniu pracowników i organizacji w zmiennym otoczeniu technologicznym, gospodarczym i geopolitycznym.

Celem monografii *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* jest przedstawienie aktualnych i istotnych zagadnień związanych z psychologią w środowisku biznesowym, które wymagają głębszej analizy i refleksji. Autorzy wskazują, jak psychologia może wspierać biznes w obliczu zmian i trudności doświadczanych przez pracownika.

Monografia składa się z dziesięciu rozdziałów napisanych przez naukowców specjalizujących się w zagadnieniach związanych z psychologią pracy, psychologią biznesu i zarządzania oraz rozwojem ludzi w organizacji. Otwiera ją rozdział pierwszy, w którym autorka podjęła zagadnienie wprowadzenia sensu pracy do dyskursu naukowego w dziedzinie zarządzania pracą. Zaprezentowała główne cechy pracy oraz koncepcje związane z jej sensem z perspektywy filozoficznej i psychologicznej oraz przedstawiła różne koncepcje i modele dobrostanu, w tym interpretacje hedonistyczne i eudajmonistyczne, które kształtują zrozumienie sensu pracy. W rezultacie sformułowała teoretyczny model postrzegania sensu pracy i propozycje kształtowania świadomych postaw pracowników opartych na wyższych wartościach, które wykraczają poza wąski interes własny pracowników lub pracodawców.

Uzupełnienie powyższych rozważań stanowi rozdział drugi prezentujący silny związek między poczuciem sensu pracy a zaangażowaniem w pracę, na podstawie wyników badań ilościowych dotyczących źródeł sensu i zaangażowania w aktywność zawodową w polskich przedsiębiorstwach. Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że spójność odgrywa szczególnie ważną rolę w kształtowaniu zaangażowania w pracę, jednak tylko trzy z czterech źródeł sensu potwierdziły pozytywną korelację z zaangażowaniem w pracę. Jako praktyczny wymiar swojego rozdziału autorka przedstawiła narzędzie *sinntrify your work*, które wspiera źródła sensu pracy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Sens pracy i zaangażowanie w pracę są bardzo często powiązane z tworzeniem psychospołecznego środowiska pracy, które pozytywnie wpływa na dobrostan pracowników. W rozdziale trzecim dokonano narracyjnego przeglądu literatury na podstawie badań i zaprezentowano najważniejsze modele wyjaśniające wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników. Autorka przedstawiła również wyniki dotyczące różnych poziomów

interwencji w miejscu pracy i ich wpływu na dobrostan pracowników, konkludując, że interwencje wielopoziomowe, uwzględniające kontekst organizacyjny, są uważane za najbardziej skuteczne.

W rozdziale czwartym przeanalizowano różne wymiary dobrostanu w polskich przedsiębiorstwach. Autorka w przeprowadzonych badaniach jakościowych skoncentrowała się na zrozumieniu, jak pracownicy i menedżerowie doświadczają dobrostanu emocjonalnego, psychologicznego i społecznego. Wyniki badań wskazują, że dobrostan emocjonalny, związany z pozytywnymi emocjami i satysfakcją z życia, jest kluczowy dla ogólnego szczęścia. Z kolei dobrostan psychologiczny, obejmujący poczucie celu i autonomii, znacząco wpływa na radzenie sobie ze stresem i rozwój osobisty. Natomiast dobrostan społeczny, odzwierciedlający jakość relacji interpersonalnych, jest niezbędny dla poczucia wsparcia i przynależności. Autorka zauważyła ponadto, że badanie ujawniło nowy typ dobrostanu ekologicznego, związanego z działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wątek ekopsychologii jest kontynuowany w rozdziale piątym, w którym autorka podkreśliła znaczenie tego zagadnienia w czasach kryzysu klimatycznego oraz zbadała relację między ludzkim umysłem a środowiskiem, wskazując na nowe rozumienie zrównoważonych zachowań i ich promocję. Jej rozważania objęły psychologiczne znaczenie zmian środowiskowych oraz potencjalne postawy proekologiczne w biznesie i ekonomii.

Oprócz kryzysu klimatycznego jako czynnika kształtującego rzeczywistość, w której funkcjonujemy, duże znaczenie przypisuje się rozwojowi technologii informacyjnych. W rozdziale szóstym przeprowadzono analizę ryzyka związanego ze współczesnymi formami manipulacji z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI) i innych narzędzi technologicznych. Autor zaznaczył, że AI, która analizuje i przetwarza ogromne ilości danych, może generować wysoce spersonalizowane treści kształtujące decyzje, opinie i zachowania użytkowników. Podjął on również problem rozpowszechniania dezinformacji, zwracając uwagę na znaczenie podnoszenia świadomości w zakresie wykorzystywania najnowszych technologii, w szczególności na konieczność rozwijania krytycznego myślenia oraz umiejętność oceny źródeł informacji, w celu zapewnienia bezpieczeństwa i promowania autonomii w erze cyfrowej.

Wydarzeniem, które wzbudziło ogromny niepokój o zdrowie i życie ludzi na całym świecie, była pandemia COVID-19. Funkcjonowanie w tym trudnym czasie było wyzwaniem dla wielu ludzi, w tym migrantów, którzy borykali się z utrudnionym dostępem do pracy, jej utratą, destabilizacją warunków zatrudnienia oraz pogorszeniem jakości życia. Sytuacja zmieniła się również na polskim rynku pracy. W rozdziale siódmym autorki podjęły temat strategii radzenia

sobie jako sposobu adaptacji migrantek i migrantów w warunkach pandemii COVID-19. Wyniki zaprezentowanych w rozdziale badań ilościowych zostały wykorzystane do sformułowania rekomendacji dla instytucji i organizacji pracujących ze społecznościami migranckimi.

Obecnie niepewność zatrudnienia dotyczy nie tylko migrantów, ale również szerszej populacji pracowników na rynku pracy. Wpływa ona na różne obszary pracy, takie jak postrzegana zdolność do zatrudnienia, kontrola nad pracą, stres zawodowy, zaangażowanie, relacje i zaufanie, a w konsekwencji także na efektywność pracy. Autor rozdziału ósmego przeanalizował wyniki badań empirycznych dotyczących konsekwencji niepewności zatrudnienia i skoncentrował się na tych, które mogą być powiązane z wypaleniem zawodowym. Stworzył w ten sposób mapę związków prowadzących od niepewności zatrudnienia przez różne obszary pracy, aż do wypalenia zawodowego.

Dwa ostatnie rozdziały niniejszej publikacji stanowią próbę poszukiwania rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi w odpowiedzi na trudności, z jakimi zmagają się współczesne organizacje. W rozdziale dziewiątym autorka dowiodła, że jednym z czynników wzbogacających organizację jest różnorodność. W nawiązaniu do różnorodności poruszyła kwestie związane z rolą i znaczeniem kobiet w zarządzaniu. Na podstawie danych statystycznych przedstawiła obecną sytuację kobiet liderek i opisała stereotypy, które są jedną z głównych barier w dostępie kobiet do stanowisk kierowniczych, by następnie scharakteryzować kobiecy styl przywództwa i wskazać powody, dla których jest on odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata.

Autorka rozdziału dziesiątego zamykającego monografię zaprezentowała coaching jako metodę rozwoju zawodowego, która odpowiada wyzwaniom współczesnych czasów i jest zgodna z założeniami koncepcji przemysłu 5.0. Na tle cech współczesnej rzeczywistości, opisywanej przez pryzmat modeli VUCA i BANI, omówiła istotę rozwoju kompetencji i specyfikę uczenia się dorosłych, a także opisała główne założenia psychologii humanistycznej dotyczące natury człowieka. Następnie scharakteryzowała coaching jako metodę rozwoju kompetencji, podkreśliła jego fenomen oraz przybliżyła wykorzystywane techniki i modele. Ostatnia część pracy została poświęcona praktycznym rekomendacjom związanym z wdrażaniem programów coachingowych w organizacji.

Niniejsza monografia zawiera liczne opisy zjawisk i problemów, z jakimi zmagają się współczesny świat biznesu i ekonomii. Autorzy zaprezentowali w niej oryginalne teorie, koncepcje i aktualne badania, dotyczące istotnych problemów i zjawisk, z którymi na co dzień mają do czynienia pracownicy, menedżerowie i organizacje w Polsce. Publikacja ma charakter interdyscyplinarny, gdyż łączy

perspektywy psychologii, zarządzania, pedagogiki i ekonomii. Autorzy i redaktorzy żywią głębokie przekonanie, że oddawana w ręce Czytelników książka wypełni lukę w literaturze naukowej na temat psychologii w kontekście polskiego rynku pracy i gospodarki z uwzględnieniem uwarunkowań XXI wieku.

Anna Wach
Adam Metelski

Poznań, 31.07.2024 r.

1 | W POSZUKIWANIU SENSU PRACY. MIĘDZY FILOZOFIĄ A PSYCHOLOGIĄ

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/1>

Searching for the meaning of work. Between philosophy and psychology

Abstract: The purpose of this chapter is to introduce the concept of work meaning into the scientific discourse in the field of work management. It discusses the main characteristics of work and the concepts related to the meaning of work from both philosophical and psychological perspectives. The study presents various concepts and models of well-being, including hedonistic and eudaimonic interpretations, which shape the understanding of the sense of work. Consequently, a theoretical model of perceiving the meaning of work is proposed. The practical dimension of these considerations involves shaping conscious employee attitudes based on higher values that extend beyond the narrow self-interest of employees or employers. This approach influences employee engagement and their sense of well-being in an eudaimonic sense. The study emphasises that the meaning of work, derived from a sense of social value, should be recognised and appreciated at every stage of work. Moreover, the proposed model of perceiving the meaning of work can serve as a conceptual basis for further empirical research in the field of management.

Keywords: well-being, eudaimonic model, hedonistic model, employee engagement, philosophy of work, social value.

Wstęp

Jaki sens ma praca polegająca na kopaniu dołów, które zaraz po wykopaniu są zasypywane? I wcale nie chodzi tu o pracę grabarza, ale o ideę robienia czegośkolwiek w ramach zleconych przez rząd robót publicznych. Zdaniem Johna

Sugerowane cytowanie:

Andrałojć, M. (2024). W poszukiwaniu sensu pracy. Między filozofią a psychologią. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 12–30). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/1>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Maynarda Keynesa takie działania mają sens, gdyż zmniejszają bezrobocie, podwyższają dochód realny społeczeństwa, co w konsekwencji stymuluje popyt i wpływa pozytywnie na wzrost gospodarczy (Keynes, 1956). Ale jak wytłumaczyć zwykłemu obywatelowi, że efekt jego pracy (wymagającej trudu i wysiłku) w postaci wykopanego dołu nie jest nikomu potrzebny? Co prawda perspektywa nieco by się zmieniła, gdyby przyjąć za Keynesem, że przy okazji tych „wykopków” pracownicy wydobywaliby butelki wypełnione banknotami (które można by uznać za jakąś formę zapłaty)¹. Czy jednak to wystarczyłoby, by dostrzec w tej pracy sens?

Praktyczny wymiar keynesowskich rozważań w kontekście postrzegania sensu pracy jest widoczny w różnych życiowych sytuacjach. Można tu przywołać przykład nawiązujący wprost do kopania szybów w kopalniach i zasypywania ich. W latach 1990–2006 w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym (GZW) wskutek decyzji politycznych zamknięto 33 z 65 kopalń i zasypano szyby górnicze, z których wciąż można było wydobywać węgiel (Jureczka i Galos, 2007). Szyby te zasypywali niejednokrotnie ci sami pracownicy, którzy je wcześniej kopali. Spotkało się to z dużym niezrozumieniem ze strony pracowników. Nie tylko nie widzieli oni racjonalnych przesłanek w tym działaniu, ale mieli przede wszystkim poczucie bezsensownej pracy, mimo że otrzymali za nią wynagrodzenie. Ich praca została pozbawiona sensu. Okazuje się, że samo wynagrodzenie nie wystarczyło, by nadać pracy sens.

Do dylematów związanych z sensem pracy nawiązuje David Graeber, opisując w swojej książce pt. *Praca bez sensu* sfrustrowanych, wysoko wynagradzanych pracowników, których praca nikomu nie była potrzebna. Mimo wysokich zarobków tracili motywację do pracy, gdyż nie widzieli w swoich działaniach sensu. Autor wskazuje, że poczucie braku sensu pracy jest współcześnie zjawiskiem powszechnym: „Życie zawodowe olbrzymich rzesz ludzi, przede wszystkim w Europie i Ameryce Północnej, upływa na wykonywaniu zadań, które skrycie uważają za tak naprawdę niewymagające wykonywania” (Graeber, 2021). Prawie 40% Brytyjczyków i Holendrów w badaniu przeprowadzonym przez agencję sondażową YouGo odpowiedziało, że ich praca nie daje nic sensownego światu i że za jej istnieniem nie przemawia nic. Zdaniem Graebera wygląda to tak, jak by ktoś wymyślał bezcelowe prace tylko po to, żeby wszyscy byli czymś zajęci. Autor ujmuje to następująco:

¹ Warto tu nadmienić, że Keynes preferował inne, jak to nazywał – „użyteczne społecznie” prace, jak np. budowanie domów czy dróg, jednak jeśli z powodów natury politycznej czy praktycznej nie można by tego zrealizować, zawsze lepiej zakopywać pieniądze i je odkopywać, niż nie robić nic (Keynes, 1956, s. 168).

Swego czasu, gdy zastanawiałem się nad – można by pomyśleć – niemającym końca mnożeniem się obowiązków administracyjnych na wydziałach brytyjskich uczelni, przyszła mi do głowy wizja piekła. Piekło to zbiór jednostek, które poświęcają lwią część własnego czasu na zadania, których nie lubią i których wykonywanie nie wychodzi im najlepiej i wskazuje na głębokie moralne i duchowe szkody takiej sytuacji. Coraz więcej badań potwierdza, że odczuwanie sensu pracy przynosi korzyści zarówno samemu pracownikowi, jak i organizacji. Sens pracy jest związany m.in. z częstszym doświadczaniem emocji pozytywnych przez pracowników, wyższą satysfakcją zawodową, poziomem zaangażowania, mniejszą absencją w pracy oraz wyższą jakością wykonywanych zadań (Graeber, 2021, s. 12).

Pytania o sens pracy, co do swej istoty filozoficzne, skłaniają do poszukiwania odpowiedzi na gruncie nie tylko filozofii (jak do niedawna uznawano), ale też psychologii i zarządzania. W ostatnich latach w rozwijającym się nurcie psychologii pozytywnej popularność zyskuje podejście holistyczne, w którym człowiek jest postrzegany nie tylko w wymiarze fizycznym i emocjonalnym, ale też duchowym. Właśnie ten duchowy aspekt uprawnia do stawiania pytań egzystencjalnych, m.in. o sens pracy. Wiąże się on z filozoficzną koncepcją „charakteru”, „woli” i „wartości”, które coraz częściej pojawiają się na gruncie psychologii, choć jeszcze do niedawna nie były w tej dziedzinie nauki używane. W narracji psychologicznej (opartej w dużej mierze na dorobku Freuda) dominowały raczej pojęcia, takie jak: „osobowość”, „motywacja” i „potrzeby” (Wolniewicz, 2021).

Celem opracowania jest wprowadzenie do dyskursu naukowego w obszarze zarządzania pracą pojęcia ‘sens pracy’. W związku z tym zostaną omówione główne cechy pracy oraz koncepcje dotyczące sensu pracy nawiązujące zarówno do filozofii, jak i psychologii. Zaprezentowane będą różne koncepcje i modele dotyczące dobrostanu w rozumieniu hedonistycznym i eudajmonistycznym, które kształtują rozumienie tego, czym jest poczucie sensu pracy. W konsekwencji analizy różnych koncepcji zostanie przedstawiony teoretyczny model postrzegania sensu pracy. Wymiar praktyczny prowadzonych rozważań dotyczy kształtowania świadomych postaw pracowniczych, których podstawą jest realizowanie przez pracę wyższych wartości wykraczających poza własny, wąsko rozumiany interes pracownika czy pracodawcy. Takie podejście do pracy wpływa na zaangażowanie pracowników oraz poczucie ich dobrostanu w rozumieniu eudajmonistycznym. I nie chodzi tu tylko o wdrażanie projektów CSR czy wolontariatu pracowniczego, ale o to, by sens wynikający z poczucia społecznej wartości był uświadamiany i dostrzegany na każdym etapie wykonywanej pracy.

1.1. Cechy pracy ludzkiej

Co odróżnia ludzi od zwierząt? Wydaje się, że jest to zdolność komunikowania się, wytwarzania narzędzi, samoświadomość lub tworzenie kultury. W miarę rozwoju wiedzy na temat sposobów życia różnych gatunków zwierząt te cechy ludzkie okazywały się nie tak unikalne, jak wcześniej zakładano. Niektóre zwierzęta rozwinęły złożony system komunikowania się (w szczególności ssaki), określone ssaki naczelne potrafią nawet posługiwać się symbolami; zwierzęta wytwarzają też narzędzia i korzystają z nich, tworzą kulturę, uczą się od siebie. Niektórzy badacze dowodzą, że zwierzęta są samoświadome, choć jest to teza kontrowersyjna (Schiffer, 1999). Istnieją jednak takie cechy człowieka, które wytrzymały napór odkryć etologicznych. Na przykład wśród naczelnych tylko ludzie mają w pełni przeciwny kciuk i chodzą zwyczajowo wyprostowani na dwóch nogach (Fleagle, 1998). Ponadto czymś, co wyróżnia człowieka ze świata zwierząt, jest ciągłość i złożoność interakcji na linii człowiek–człowiek oraz człowiek–otoczenie. Z tej interakcji powstaje kultura materialna, czyli artefakty (Schiffer, 1999) – rzeczy, które może stworzyć tylko człowiek w wyniku swej pracy i do których ma konkretny stosunek wyrażający się w nadawanej przez niego i innych ludzi wartości. Można zatem powiedzieć, że praca człowieka jest nośnikiem tego, co wyróżnia go ze świata zwierząt. Jak pisze Schiffer (1999, s. 2):

choć inne zwierzęta stale wytwarzają pewną ograniczoną liczbę artefaktów i wchodzi z nimi w interakcje (np. ule i plastry pszczół, tamy i żeremia bobrów), to u żadnego innego gatunku różnorodność artefaktów oraz różnorodność i złożoność interakcji nie zbliża się do tych, które można znaleźć w nawet najbardziej ubogim materialnie społeczeństwie ludzkim.

Suzman, zadając pytanie: „Czym (zatem) praca wykonywana na przykład przez drzewo, mątwę czy zebrową różni się od tej, która sprawiała, że znajdujemy się o krok od wynalezienia sztucznej inteligencji?” (Suzman, 2020, s. 49) szuka odpowiedzi w naukach społecznych, w których mówiąc o pracy ludzi, podkreśla się jej **celowość i świadomość podejmowania działań**. Co prawda zwierzęta też mogą działać w jakimś celu (np. zdobycie pożywienia), ale robią to instynktownie, bezwiednie. „Celowość świadoma wymaga intuicyjnego rozumienia związku przyczynowo-skutkowego, umiejętności wyobrażenia sobie skutków wynikających z danej czynności” (Suzman, 2020, s. 53). Tylko człowiek potrafi nadać swojej pracy sens, czyli zadać sobie pytanie: po co to robię? i świadomie nadać cel swojemu działaniu. Celowość świadoma jest jedną z głównych

cech pracy ludzkiej. Wskazuje na to chociażby definicja słowa „praca” w słowniku języka polskiego pod red. W. Doroszewskiego: „świadoma, celowa działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia, wyprodukowania określonych dóbr materialnych lub kulturalnych, będąca podstawą i warunkiem istnienia i rozwoju społeczeństwa ludzkiego; wykonywany zawód, zajęcie, zatrudnienie, robota” (1968). Wynika z niej, że praca jest działalnością typową dla człowieka (wyróżnia go ze świata przyrody) i może być rozumiana w trzech wymiarach: jako działanie (celowe, twórcze), jako rezultat działania (wytwór), jako miejsce działania (instytucja).

Przedstawiony w powyższej definicji rezultat działania wskazuje na to, że w wyniku pracy dokonuje się zmiana. **Zmiana jest drugą cechą pracy.** Zmiana oznacza ruch. Takie rozumienie pracy jest znane w naukach przyrodniczych. Na przykład w fizyce przez pracę rozumie się „wielkość fizyczną określającą ilość energii potrzebnej do przemieszczenia ciała materialnego w przestrzeni, równą iloczynowi wartości siły działającej na to ciało przez wartość przebytej przez nie drogi” (Januszek i Sikora, 2000, s. 9; Słownik języka polskiego PWN, 2022)². Także w biologii praca oznacza ruch (czyli zmianę), jaki odbywa się w organizmach żywych (Januszek i Sikora, 2000). Różnią się one od nieożywionej części przyrody tym, że nie tylko pobierają energię, ale przetwarzają ją i wydatkują na wzrost i rozmnażanie, aż do czasu śmierci, gdy „ulatuje” z nich cała energia. Tym samym całe życie tych organizmów jest naznaczone pracą (wewnątrzkomórkową). Jak wskazuje Suzman, w biologicznym ujęciu pracy „żyć znaczy pracować” (s. 36), być w procesie zmiany, a za św. Tomaszem z Akwinu – przechodząc na grunt filozofii – można dodać, że: „ogólnym celem bytu stworzonego jest działanie” a „działanie, zakładając cel, sprawia, że dana rzecz ma swój sens istnienia” (Jacher, 1970, s. 72). Tak więc każda praca celowa, która powoduje zmianę, ma w swoją istotę wpisany jakiś sens.

Pytanie o sens pracy (jako celowego działania prowadzącego do zmiany) jest szczególnie ważne w kontekście **trzeciej istotnej cechy pracy, jaką jest trud** (wysiłek). Na to, że praca wiąże się z trudem, wskazuje wprost etymologia

² Termin „praca” został wprowadzony do słownictwa naukowego w dziedzinie fizyki przez współczesnego fizyka Gasparda-Gustve’a Coriolisa, pasjonata gry w bilard. Jak pisze Suzman: „dla niego bilard odzwierciedlał potężną moc objaśniania, jaką miała matematyka, natomiast stół bilardowy był przestrzenią, w której ludzie tacy jak on mogli obserwować, majstrować i bawić się niektórymi fundamentalnymi prawami świata fizyki” (s. 33). W wyjaśnieniach naukowych zjawisk fizycznych Coriolis „pracą” nazwał siłę potrzebną do przemieszczania się obiektu na konkretną odległość. Zjawisko to było co prawda obserwowane wcześniej w naukach ścisłych reprezentowanych przez matematyków i inżynierów, jednak nikt nie nazwał tego zjawiska wcześniej „pracą”, lecz „efektem dynamicznym”, „siłą roboczą”, „siłą napędową” (Suzman, 2020, s. 35). Niektóre sformułowania do dziś są używane na określenie pracy ludzkiej, w której – niezależnie od nadanej etykiety – tkwi siła powodująca zmianę.

tego słowa. W ujęciu fizjologicznym praca definiowana jest jako „działanie, po którym następuje zmęczenie” (Holona, 2013, s. 170). W języku greckim słowo *ergon* – odpowiednik słowa „praca” – oznacza u Homera „ogromny ciężar”, a inne greckie określenie pracy – *ponos* – to „pełna niebezpieczeństw droga do sławy i codzienny zwyczajny trud małego człowieka” (Holona, 2013, s. 168). Łacińskie słowo *labor*, podobnie jak *opus*, oznaczało pierwotnie móżół, trud, niedolę, a nawet biedę, przy czym słowo *opus* określało zarówno pracę w sensie rzeczowym (wytwór działania), jak i czynnościowym (samo działanie) (Pszczółowski, 1966, za: Holona, 2013). W genezie francuskiego słowa *travail* i hiszpańskiego słowa *trabajar* również wpisany trud. Słowa te nawiązują do łacińskiego słowa *tripalium*, używanego w VI wieku w formie *trepalium* dla oznaczenia narzędzia tortury składającego się z trzech pali skrzyżowanych ze sobą, na których rozciągano ofiarę. Potem oznaczały narzędzie służące do ujarzmiania byków i narowistych koni przy podkuwaniu. Suzman pisze, że najbardziej uniwersalną definicją pracy, z którą zgodziliby się ludzie z różnych światów (maklerzy, rolnicy i członkowie plemion zbieracko-łowickich), jest ta, która mówi, że praca to „celowo wydatkowana energia i wysiłek poczyniony na rzecz osiągnięcia danego celu” (s. 17). Różne słowa „praca” używane w różnych językach i na gruncie różnych nauk mają w swój konstrukt pojęciowy wpisany trud (czasem łączący się z cierpieniem). W związku z tym znaczeniem tym bardziej warto zadawać sobie pytanie o sens pracy (jej celowość czy kierunek zmiany).

Czwartą ważną cechą pracy ludzkiej jest to, że jest ona wykonywana **w wyniku aktu wolnej woli**. Pisze o tym św. Tomasz z Akwinu: „Praca bowiem jest pewnym aktem wolnej woli, jest czynnością podjętą ze świadomością, która sprawia, że praca taka jest istotnie ludzką, czyli moralnie określoną i wartościową. (...) Świadomość jest istotną cechą pracy ludzkiej, a czynność świadoma wymaga wolnej woli” (Jacher, 1970, s. 73–74). Zdaniem św. Tomasza „zwierzęta ściśle mówiąc nie pracują, bo brak u nich czynnika świadomościowego i refleksji twórczej. W ich wysiłkach nie ma też czynnika wartościującego. Cel pracy zwierząt określa przyczyna poza nimi leżąca. Są one tylko wykonawcami dzieła, a nie twórcami” (Jacher, 1970, s. 74). Twórcza „moc” wynikająca z aktu wolnej woli i świadomości może być postrzegana jako nośnik sensu, nawet w sytuacji fizycznego zniewolenia, które to w cywilizacjach opartych na niewolnictwie było najgorszą formą marginalizacji społecznej (Patterson, 1982). Rolę pracy w relacji pan–niewolnik ciekawie ukazał niemiecki filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel. W swym dziele *Fenomenologia ducha* opisywał, jak niewolnik staje się panem, a ta przemiana (emancypacja) dokonuje się właśnie przez jego pracę (Nowak, 1993). Pan, który uważa się za byt wolny, „wstawia” między siebie

a naturę (przyrodę) niewolnika, który swą pracą przetwarza przyrodę (Hegel, 1963). Tym samym niewolnik w procesie pracy poznaje (odnajduje) i kształtuje samego siebie. Jak twierdził Hegel: „jest [on, czyli niewolnik] czymś samym w sobie i dla siebie” (Hegel, 1963, s. 227), czyli nie jest już tylko własnością pana, ale i samego siebie. Interpretując Hegla, Nowak pisał (1993, s. 56):

Sytuacja zmienia się dramatycznie. Pan, który trwoni czas pomiędzy (...) bezcelową walką³ a rozkoszowaniem się owocami cudzej pracy, zaspokaja jedynie przyrodzone instynkty, przez co nie potrafi wyjść poza otchłań życia biologicznego. (...) Zatem to nie Pan, ale Niewolnik, dzięki swej pracy, staje ponad naturą. Zaspokajając nie swój, lecz cudzy (pański) instynkt, abstrahuje on od animalnej rzeczywistości, tj. od własnego instynktu. (...) Niewolnik staje się panem Pana, zaś Pan niewolnikiem Niewolnika.

Dochodząc do tego wniosku, Hegel konkludował: „...tak jak analiza panowania wykazała, że istotą panowania jest odwrotność tego, czym chce ono być, tak i niewola w swoim spełnieniu okaże się przeciwieństwem tego, czym jest ona bezpośrednio” (Hegel, 1963, s. 224). U podstaw paradoksu wchodzenia i wychodzenia z roli pana lub niewolnika stała w hegrowskim rozumowaniu praca (jej wykonywanie), która była procesowym przekształcaniem otaczającej człowieka rzeczywistości i sposobem na kształtowanie siebie jako istoty ludzkiej.

Podsumowując, można stwierdzić, że praca ludzka to świadome, celowe działanie prowadzące do zmiany, związane z trudem (wydatkowaniem energii), wykonywane w wyniku aktu wolnej woli. Świadomość, celowość, wolitywność są wprost związane z procesem nadawania i poszukiwania sensu (gdyż jest to proces świadomy, celowy, wolitywny), który to proces nabiera szczególnej wagi, gdy człowiek uświadamia sobie trud swej pracy, wychodząc poza strefę swojego komfortu.

1.2. O sensie pracy – perspektywa filozoficzna i psychologiczna

Napięcie między filozofią a psychologią

Poszukiwanie sensu odbywa się głównie na gruncie nauk filozoficznych, w kontekście rozważań nad naturą ludzką i sensem istnienia w ramach rozwijanej od około 100 lat antropologii filozoficznej. Jednym z głównych przedstawicieli tego nurtu filozofii jest Artur Schopenhauer (Niemiec pochodzący z Gdańska). W centrum swojej antropologii Schopenhauer stawia pojęcie „charakteru”

³ Chodzi tu o zdobywanie uznania społecznego na polu walki.

i „woli”. Charakter zdaniem tego filozofa to „szczególny sposób, w jaki ukształtowana jest wola danego człowieka. [...] To obecny w każdym człowieku trzon duchowy, który wyznacza praktyczny stosunek danego człowieka do świata wartości” (Schopenhauer, 1930, za: Wolniewicz 2021, s. 114). Tymczasem, jak twierdzi Wolniewicz, w dzisiejszej psychologii trzy ważne dla natury ludzkiej i poszukiwania sensu pojęcia: „charakter”, „wola” i „wartości”, zastąpiono pojęciami „motywacji”, „osobowości” i „potrzeb” (2021, s. 114). Uważa on, że oparta na Freudzie psychologia pomieszała w pojęciu „osobowości” charakter z temperamentem, a w pojęciu „motywacji” wolę z popędami, odrzucając zupełnie wartościowanie w kategoriach dobra i zła. Wprowadzenie pojęcia „sensu pracy” na grunt zarządzania wymaga odniesienia się do tych filozoficznych konceptów, które są również widoczne w niektórych nurtach psychologii, niewywodzących się stricte z teorii Freuda (np. w psychologii pozytywnej czy w nurcie personalistycznym). Nośnikami konceptualnymi pojęcia „sensu pracy”, które można dostrzec w dyskursie toczącym się w naukach o zarządzaniu, są tzw. koncepcje „pomostowe” (czyli mające swoje źródła zarówno w filozofii, jak i w psychologii), koncentrujące się wokół zaspokajania ludzkich potrzeb, godności człowieka, tożsamości oraz upowszechniającego się współcześnie pojęcia „dobrostanu”.

Realizacja potrzeb jako nośnik sensu pracy

Według filozofów egzystencjalnych potrzeba posiadania sensu (w każdym obszarze funkcjonowania) jest fundamentalną potrzebą człowieka. Badania pokazują, że jest ona tak silna, że prowadzi do automatycznego nadawania sensu zdarzeniom, które obiektywnie znaczenia nie mają (Puchalska-Kamińska i Czerw, 2017). Posiadanie sensu życia jest tym, co pozwala ludziom mobilizować siły do przetrwania i konfrontowania się nawet z najtrudniejszymi życiowymi wyzwaniem (Puchalska-Kamińska i Czerw, 2017). Wskazane wcześniej cechy i definicje pracy podkreślające, że jest ona działaniem celowym, są typowe dla prakseologii (teorii sprawnego działania, która dotyczy wszelkiego celowego działania człowieka)⁴. Poza celowością działania prakseologowie wskazują również na to, że przez pracę zaspokajane są potrzeby człowieka. Kotarbiński, który odwoływał się do koncepcji prakseologicznych,

⁴ Termin „prakseologia” został wprowadzony przez polskiego filozofa i logika Tadeusza Kotarbińskiego w jego pracy *Traktat o dobrej robocie* (1980). Prakseologia jest interdyscyplinarna i znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach, takich jak zarządzanie, ekonomia, socjologia, psychologia, a także filozofia.

zapoczątkowanych przez francuskiego socjologa i myśliciela Alfreda Victora Espinasa, ucznia Auguste'a Comte'a i Herberta Spencera, tak definiował pojęcie pracy (Kotarbiński, 1980, s. 80):

praca to splot czynów, mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czymś potrzebom istotnym. Potrzeby istotne natomiast to te, których niewykonanie grozi złem tej miary co utrata życia, zdrowia, źródeł utrzymania, wolności osobistej, czci, spokoju sumienia i życzliwości istot kochanych, radości życia itp.

Jürgen Habermas, najbardziej znany przedstawiciel teorii krytycznej, definiował pracę jako „ogół działań instrumentalnych czy też celowo racjonalnych, dzięki którym ludzie zwiększają swe panowanie nad przyrodą i osiągają zaspokojenie potrzeb materialnych” (Szacki, 2006, s. 927). W kontekście budowania poczucia sensu pracy ważna jest realizacja potrzeb wyższego rzędu, czyli samorealizacja. Aspekt pracy jako samorealizacji akcentuje wielu psychologów społecznych i przejawia się on w różnych teoriach rozwoju kariery – teorii cech/czynników sformułowanej przez Franka Parsona, a rozwiniętej przez Hollanda (1973), teorii kariery opartej na potrzebach Anne Roe (1957), teoriach poznawczych – w szczególności Tiedemana (1961) oraz teorii rozwoju kariery Suppera (1953). Na zaspokojenie potrzeb przez pracę wskazują również socjolodzy. W polskiej socjologii pracy podkreśla się, że „praca jest zespołem czynności prowadzących do zaspokojenia ludzkich potrzeb, posiadających społeczną doniosłość i zapewniających jednostkom i grupom, które ją wykonują, określoną pozycję w społeczeństwie” (Kulpińska, 1974, s. 7–8; Matejko, 1961, s. 8; Szczepański, 1961, s. 171, za: Konecki, 1988). W przedstawionych definicjach wskazuje się nie tylko na to, że praca służy zaspokojeniu potrzeb, ale że są to potrzeby ważne (społecznie doniosłe). Tę cechę podkreślają też Januszek i Sikora, stwierdzając, że praca to „każda celowa czynność społecznie użyteczna lub społecznie doniosła” (Januszek i Sikora, 2000, s. 10). W tej definicji można zauważyć przejście od potrzeb ludzkich, a więc od poziomu biopsychicznego, do poziomu społecznego („społeczna doniosłość potrzeb” i „określanie pozycji społecznej”) (Konecki, 1988). Wynika stąd wniosek, że zaspokajanie potrzeb przez pracę ma charakter dwukierunkowy: po pierwsze do wewnątrz, czyli przez pracę zaspokajane są potrzeby osoby wykonującej tę pracę, po drugie – na zewnątrz, czyli ten kto pracuje, przez swoją aktywność zaspokaja potrzeby innych ludzi. **Uświadomienie sobie związku między wykonywaną pracą a zaspokojeniem potrzeb stanowi podstawę dostrzegania sensu pracy**, przy czym wychodzenie poza własne „ja” i działanie na rzecz innych przyczynia się do odnajdywania głębszego sensu (eudajmonistycznego).

Poczucie godności jako nośnik sensu pracy

Kolejnym ważnym elementem sensu pracy jest poczucie godności człowieka, wielokrotnie podkreślanej w różnych nurtach filozoficznych – głównie w nurcie personalistycznym oraz w kantowskim podejściu do człowieczeństwa. Personalistyczna norma o godności osoby stanowi punkt wyjścia do rozważań o etyce ludzkiej pracy. Pracownik jako osoba ludzka nie może być narzędziem produkcji, nie może być traktowany instrumentalnie, gdyż uderza to w godność człowieka i sens jego pracy. Píše o tym wprost Jan Paweł II w swojej encyklice poświęconej pracy *Laborem exercens* (1981). Podobnie do godności człowieka odnosi się Immanuel Kant w sformułowanym przez siebie praktycznym prawie imperatywu (Kant, 1953, s. 60–61):

człowiek i w ogóle każda istota rozumna, istnieje jako cel sam w sobie, nie tylko jako środek, którego by ta lub owa wola mogła używać wedle swojego upodobania, lecz musi być uważany zarazem za cel zawsze, we wszystkich swych czynach, odnoszących się tak do niego samego jak też do innych istot rozumnych.

Zatem podstawą określenia wartości pracy ludzkiej jest osoba i ona stanowi najwyższe dobro. W tej filozofii zawarta jest godność człowieka pracującego i sens jego pracy. Praca nabiera tu wymiaru nie tylko ekonomicznego, ale również społecznego, a przede wszystkim wymiaru etycznego (psychologiczno-moralnego) (Majka, 1982). Z tego wymiaru wypływa stwierdzenie, że praca jest miarą godności człowieka, przez którą przekracza on samego siebie, doskonaliąc swoje właściwości duchowe, psychiczne, moralne i biologiczne. Właśnie to przekraczanie siebie w poczucie własnej godności (obok realizacji potrzeb, o których była mowa wcześniej) sprawia, że człowiek dostrzega sens swojej pracy.

Kształtowanie tożsamości i autentyczność jako nośnik sensu pracy

Z godnością człowieka wiąże się aspekt kształtowania jego tożsamości, który był analizowany zarówno w psychologii, jak i filozofii. Psychologia koncentruje się przede wszystkim na empirycznym badaniu procesów kształtowania tożsamości na różnych etapach życia (Billett, 2007). Przedmiotem dociekań filozoficznych są natomiast bardziej abstrakcyjne i teoretyczne aspekty tożsamości na gruncie moralności. Tym co kształtuje tożsamość człowieka, jest m.in. praca. Od tego, jak jest wykonywana i jakie jest do niej podejście, zależy poczucie jego tożsamości. Na ten dwustronny związek między kształtowaniem się tożsamości człowieka a jego pracą wskazywał w swych badaniach Billett, pisząc, że przez pracę człowiek uczy się nowych rzeczy, nabywa nowych umiejętności, zdobywa

doświadczenie, a to wpływa na jego poczucie własnej wartości i kształtuje jego tożsamość. Praca wpływa na poczucie własnego „ja” i jednocześnie poczucie tego, kim się jest, wpływa na sposób angażowania się w naukę i pracę (Billett, 2007). Ta głęboka potrzeba człowieka polegająca na odkrywaniu własnej tożsamości (czyli zadawaniu pytania: „kim jestem?”) wiąże się z poczuciem sensu pracy. Brak poczucia sensu pracy zakłóca budowanie swojego „ja”, z drugiej strony człowiek o silnym poczuciu własnej tożsamości łatwiej będzie odnajdywał sens swojej pracy. Walsh i Gordon (2008) wskazują w badaniach, że przez pracę człowiek rozwija nie tylko tożsamość osobowości (*personalities*), ale też tożsamość zawodową (*work identities*), które są jego składowymi jako całości. W konkluzji swoich badań dowiedli, że tożsamość zawodowa (*work identity*) jest główną częścią całości osobowości (*overall personality*) wielu osób dorosłych. Stąd też tak ważne jest, by w swojej pracy dostrzegać sens, gdyż znacząco wpływa to na budowanie tożsamości zawodowej, co z kolei kształtuje jednostkę jako człowieka. Obszernie pisał o tym Knez (2016), który zauważył, że poza tożsamością zawodową wyróżnia się także na gruncie pracy tożsamość organizacyjną, zespołową i zawodową. Druga i trzecia odnoszą się do koncepcji tożsamości społecznej i zbiorowego „ja”, natomiast pierwsza do koncepcji tożsamości osobistej i indywidualnego „ja”. Tożsamości tworzą funkcjonalnie niezależne struktury poznawcze, prowadzące do odrębnych motywacji, poczucia sensu i wpływu na satysfakcję z pracy. Świadomość swojej tożsamości pozwala na bycie autentycznym (tzn. spójnym w zachowaniu z obrazem prawdziwego „ja”), a to z kolei we współczesnych wieloczynnikowych koncepcjach sensu pracy stanowi bardzo ważny wymiar dobrostanu pracownika (Lips-Wiersma i Wright, 2012). Ponadto nadawanie sensu pracy wiąże się z postrzeganiem jej jako wartości samej w sobie. Wspominał o tym Georges Sorel – myśliciel i filozof francuski z przełomu XIX i XX wieku, teoretyk rewolucyjnego syndykalizmu. Uważał on, że każda praca ma wartość sama w sobie, niezależnie od zysków, które się dzięki niej uzyskuje, i że jej efektem jest nie tylko przekształcanie rzeczy, ale też przekształcanie samego siebie i innych (de Benoist, 1977).

Dobrostan pracowników a sens pracy

Kolejnym aspektem łączącym psychologię z filozofią i wykorzystywanym na gruncie zarządzania pracą jest „dobrostan”. W filozofii toczy się dyskusja dotycząca składników dobrostanu i tego, czy jest on bardziej związany z przyjemnościami (hedonizm – nawiązujący do koncepcji utylitaryzmu zapoczątkowanego przez Jeremy’ego Bentham’a i Johna Stuarta Milla), czy z realizacją potencjału

(eudajmonizm – nawiązujący do filozofii Arystotelesa). Badania empatyczne dotyczące dobrostanu praktycznie zdominowały współczesny nurt psychologii pozytywnej. Martin Seligman (2011), jeden z twórców psychologii pozytywnej, zaproponował model PERMA⁵ opisujący pięć kluczowych elementów dobrostanu, w tym poczucie sensu (*meaning*). Model ten jest wykorzystywany w zarządzaniu zasobami ludzkimi i wskazuje na elementy, które należy wziąć pod uwagę przy realizacji funkcji personalnej (np. rozwój pracowników, motywowanie, badanie satysfakcji z pracy, aktywności związane z odpowiedzialnością biznesu czy wolontariatem pracowniczym). Związek dobrostanu z poczuciem sensu pracy podkreśla Agnieszka Czerw w książce *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy* (2017), w której wyróżniła dwa główne modele dobrostanu: hedonistyczny i eudajmonistyczny (podział zaczerpnięty z filozofii i przeniesiony na grunt psychologii pozytywnej). Oba modele oferują różne spojrzenia na to, czym jest dobrostan i jak można go osiągnąć. Ich porównanie znajduje się w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Porównanie modeli dobrostanu hedonistycznego i eudajmonistycznego

Aspekt	Model hedonistyczny	Model eudajmonistyczny
Podstawowe założenia	Koncentracja na przyjemności i unikaniu bólu jako głównych celach życia. Dobrostan jest definiowany przez maksymalizację pozytywnych doświadczeń i minimalizację negatywnych	Koncentracja na realizacji potencjału i prowadzeniu życia zgodnego z wartościami i cnotami. Dobrostan jest definiowany przez spełnienie, autentyczność i rozwój osobisty
Kluczowe aspekty	Przyjemność i zadowolenie, unikanie negatywnych doświadczeń	Realizacja potencjału, znaczenie i cel, autentyczność
Krytyka	Postrzegany jako powierzchowny i krótkoterminowy, przyjemność może być efemeryczna	Postrzegany jako idealistyczny i trudny do osiągnięcia, wymaga dużego stopnia samorefleksji, samodyscypliny i zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czerw, 2017).

Poczucie sensu pracy jest budowane w ramach eudajmonistycznego modelu dobrostanu, którego podstawę stanowi humanistyczny paradygmat zarządzania (czyli głębsza refleksja, wiara w twórczą siłę jednostki, w jej potencjał i możliwość rozwoju). Eudajmonistyczny wymiar dobrostanu uznaje się za trwalszy i silniej wpływający na ogólną ocenę życia i pracy (Schueller i Seligman, 2010).

⁵ Nazwa pochodzi od pierwszych liter wyróżnionych w modelu pięciu elementów: *positive emotions* (pozytywne emocje), *engagement* (zaangażowanie), *relationships* (relacje, współpraca), *meaning* (poczucie sensu, znaczenie wykonywanej aktywności), *accomplishment* (osiągnięcia).

Zatrzymując się nad pojęciem sensu, sięgamy do pytania podstawowego, egzystencjalnego: „po co”? Szukanie odpowiedzi na to pytanie wiąże się z wysiłkiem, zatrzymaniem i refleksją. Biorąc pod uwagę różne perspektywy postrzegania pracy (egotyczną i altruistyczną) oraz różne perspektywy przestrzenne (mikro i makro), można wyróżnić cztery typy postrzegania sensu pracy (Czerw, 2017).

Tabela 1.2. Typy postrzegania sensu pracy

		Perspektywa	
		egotyczna	altruistyczna
Perspektywa	mikro (organizacyjna)	Praca pozwala rozwinąć umiejętności i wiedzę potrzebne na stanowisku pracy	Praca jest potrzebna organizacji
	makro (poza-organizacyjna)	Dzięki pracy staję się coraz sprawniejszym pracownikiem	Dzięki pracy zyskuje społeczeństwo (np. obywatele czują się bezpieczni)

Źródło: (Czerw, 2017, s. 96).

Poczucie sensu pracy wiąże się z dostrzeganiem jej użyteczności, innymi słowy praca, która ma sens, to taka, która jest społecznie użyteczna – wnosi coś wartościowego w życie społeczeństwa i jego członków. Nie służy tylko jednostce wykonującej pracę (przez zaspokajanie jej potrzeb – od fizjologicznych związanych ze zdobyciem środków na jedzenie, przez potrzebę bezpieczeństwa po potrzebę samorozwoju), ale również innym. Wspomina o tym Dawid Graeber, proponując podział na zawody, które są użyteczne (związane z nauczaniem, medycyną, rolnictwem, badaniami naukowymi) i inne, które zdaniem autora wymyślono tylko po to, by ludzie mieli się czym zająć (np. prawnicy korporacyjni, menedżerowie działów PR, pracownicy administracyjni w służbie zdrowia i edukacji, dostawcy usług finansowych). Pracę osób z drugiej grupy badacz nazwał „pracą bez sensu” i określił jako „do takiego stopnia bezcelową, niepotrzebną czy nawet szkodliwą, że nawet pracodawca nie potrafi wytłumaczyć sensu jej istnienia” (Graeber, 2021, s. 3). W zawodach uznawanych za społecznie wartościowe (użyteczne) łatwiej dostrzec sens pracy.

Teoretyczny model postrzegania sensu pracy

Ze względu na dorobek naukowy zawarty w przedstawionym przeglądzie różnych teorii i koncepcji zaproponowano model postrzegania sensu pracy oparty na postrzeganej wartości pracy i wynikającym z tego nastawieniu do

pracy (punitywne, autoteliczne i instrumentalne) oraz na perspektywie umiejscowienia siebie w świecie (perspektywa indywidualistyczna i wspólnotowa)⁶. Klasyfikacja ta nawiązuje do powszechnie stosowanej klasycznej taksonomii wyników pracy (*work outcomes taxonomy*) Elizura (1984), który wyróżnia wartości instrumentalne (zewnętrzne – *extrinsic*) odnoszące się do materialnych konsekwencji pracy (np. wynagrodzenie, rozwój kariery) i kognitywne (wewnętrzne – *intrinsic*) (np. interesująca praca, autonomia, możliwości uczenia się). Późniejsze koncepcje poszerzyły listę wartości taksonomii wyników pracy, m.in. o możliwość awansu, wpływ, poczucie władzy, zaangażowanie w podejmowanie decyzji, wartości altruistyczne oraz wartości społeczne (np. pozytywne relacje z przełożonymi i współpracownikami) (Johnson, 2002).

Tabela 1.3. Model postrzegania sensu pracy

		Perspektywa postrzegania siebie	
		indywidualistyczna	wspólnotowa
Nastawienie do pracy	punitywne (obowiązek)	Sens pracy wiąże się z zarabianiem pieniędzy	Praca ma sens, gdy jest wypełniany społeczny obowiązek (wynikający z wewnętrznej potrzeby lub z presji społecznej)
	autoteliczne (przyjemność)	Sens pracy jest nadawany przez realizację siebie, pasji, zainteresowań	Sens pracy jest budowany na poczuciu bycia użytecznym dla innych (pomaganie innym, zrobienie czegoś ważnego dla społeczności lub środowiska)
	instrumentalne (inwestycja)	Sens pracy wiąże się z rozwojem kompetencji (zdobycie doświadczenia, umiejętności, wiedzy) lub rozwojem kariery (inwestycja w kapitał ludzki)	Sens pracy jest nadawany przez możliwość tworzenia sieci społecznej (poznawanie ludzi, tworzenia relacji, znalezienie przyjaciół – inwestycja w kapitał społeczny)

Źródło: opracowanie własne.

Hedonistyczny wymiar postrzegania sensu pracy, o którym wspomniano wcześniej, łączy się z perspektywą indywidualistyczną, natomiast eudajmonistyczny wymiar postrzegania sensu pracy z perspektywą wspólnotową i wartościami autotelicznymi. Potwierdzają to badania Stegera (Steger i in., 2012), który w swojej koncepcji sensu pracy wyróżnił „motywację większego dobra” (*greater good motivation*) oznaczającą, że działanie na rzecz środowiska, społeczności czy wyższego dobra prowadzi do większego poczucia sensu w pracy.

⁶ Indywidualizm i kolektywizm to wymiary kultury w koncepcji G. Hofstede (2001).

Podsumowanie

W świecie przyrody można wskazać zwierzęta, które ogromną ilość energii wydają na pracę niemającą żadnego sensu. Przykładem jest ptak – wikłacz maskowy, który wije gniazda, a potem je psuje. Ornitologowie głowią się, jaki jest sens tego działania polegającego na niszczeniu wykonanych gniazd (Suzman, 2020). Podobnie może być z ludzką pracą, czego egzemplifikacją jest wspomniane na początku rozdziału bezcelowe kopanie dołów.

Bezsensowność czy bezcelowość pracy była już wcześniej zauważana przez różnych naukowców. W literaturze przedmiotu znane jest tzw. prawo Parkinsona, które mówi o nieuzasadnionym przeroście zatrudnienia w sferze administracyjnej. Cyril Northcote Parkinson na łamach dziennika „The Economist” w 1955 roku pisał, że „praca nieustannie się rozrasta, aby wypełnić czas przeznaczony na jej wykonanie” (Parkinson, 1955). Również dziś znane jest zjawisko pozbawionej sensu pracy w wielkich korporacjach czy w strukturach administracji państwowej, choć niektórzy szukają „na siłę” uzasadnienia dla swoich działań. Jak wskazuje Suzman: „biurokracja zawsze sfabrykuje odpowiednią ilość pracy w taki sposób, aby sprawić wrażenie ważnej i zapracowanej i usprawiedliwić swoje istnienie mimo braku wzrostu wydajności” (2020, s. 434–435). Można odnieść wrażenie, że niektórzy ludzie nie pracują po to, by realizować istotny i znaczący ich zdaniem cel, ale że celem wysiłku wkładanego w pracę jest ciągle udawanie sobie i innym że to, co robię, ma sens. „W końcu w wielu organizacjach najważniejsza umiejętność, jaką muszą się wykazać najlepsze talenty, to zdolność do elokwentnego uzasadniania potrzeb w postaci pokaznej części budżetu oraz pracowników do wykonania dużego, choć zasadniczo bezcelowego projektu” (Suzman, 2020, s. 435). Nawet niektóre projekty CSR, które ze swej natury miały być społecznie użyteczne (ważne), stały się częścią gry marketingowo-wizerunkowej, gdzie w skrajnych przypadkach społeczny charakter tych projektów był co najwyżej mało istotnym, nieprzeszkadzającym elementem. A jak wspomniano, to właśnie społeczna doniosłość pracy kształtuje głębsze, eudajmonistyczne poczucie sensu pracy.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Człowiek, którego praca ma jakiś świadomy cel, przyczynę i skutek, wykorzystuje narzędzia, by ten cel osiągnąć szybciej i mniejszym nakładem

energii. Zdaniem antropologów ludzie dopiero niedawno nauczyli się pracować w sposób celowy i ze świadomością, z jaką pracujemy współcześnie (świadczą o tym rozwój różnych form narzędzi wykorzystywanych do pracy) (Suzman, 2020). Świadomość pracy jest czasem przyćmiona przez szybkie tempo życia (również pracy) oraz daleko posuniętą specjalizację. Pracownik, który szybko wykonuje tylko część tego, co składa się na efekt końcowy (czyli ogólny cel działania), może łatwo zatracić poczucie sensu, gdyż nie dostrzega ogólnego celu swojej pracy. Dlatego też we współczesnym świecie jest ważne, by zadawać sobie pytanie o cel i sens pracy. Utrata poczucia sensu wiąże się z utratą chęci do pracy (spadkiem motywacji) oraz zwiększoną podatnością na wypalenie zawodowe. W toczącej się dyskusji na temat dobrostanu pracowniczego (*well-being*) tym bardziej nie należy zapominać o pytaniach podstawowych, sięgających sedna, czyli o sens, szczególnie w jego eudajmonistycznej odstonie.

Praca kształtuje człowieka, poczucie tego, kim jest i jaką ma wartość. Wskazują na to słowa Suzmana: „Praca, którą wykonujemy, definiuje również to, kim jesteśmy, daje perspektywę na przyszłość, określa gdzie i z kim spędzamy większość czasu, reguluje naszą samoocenę, wpływa na naszą hierarchię wartości i orientację polityczną” (2020, s. 11). Przez to, co robimy i z kim pracujemy, stajemy się tym, kim jesteśmy. Silna identyfikacja człowieka z pracą wynika z przekonania, że „wszyscy jesteśmy stworzeni do pracy i że przeznaczenie naszego gatunku zostało ukształtowane przez wyjątkowe połączenie poczucia celu, inteligencji i pracowitości, które umożliwiło nam stworzenie społeczeństw będących czymś więcej niż tylko sumą swoich składowych” (Suzman, 2020, s. 11). Kim zatem będzie człowiek, jakie będzie jego poczucie wartości, sprawczości, jaka będzie jego kondycja psychofizyczna – i w związku z tym jakie będą wspólnoty, społeczności, jak będą działać całe organizacje i narody – jeśli utraci poczucie sensu pracy lub po prostu nie będzie go dostrzegał? Niewiele będzie się różnił od maszyn czy robotów. Ta konstatacja jest szczególnie ważna w dobie rozwijającej się sztucznej inteligencji (AI) i dyskursu o zasadniczości i celowości pracy ludzkiej w kontekście rozwoju AI. Należy także podkreślić, że cechy pracy, które przeanalizowano w niniejszym rozdziale, wiążą się z poczuciem głębszego sensu i są tym, co odróżnia ludzi nie tylko od zwierząt, ale też od maszyn.

Wnioski z badań, a w szczególności zaproponowany model postrzegania sensu pracy może stanowić konceptualną bazę do dalszych badań empirycznych w obszarze zarządzania. Należy pamiętać, że koncepcja sensu pracy jest

złożona i wielowymiarowa. Tę złożoność starano się ująć w przedstawionym modelu, który jest wynikiem analizy różnych filozoficznych i psychologicznych koncepcji sensu pracy.

Co to oznacza dla praktyki HR? Warto pamiętać, że chcąc kształtować dobrostan pracowników, należy zadbać o poczucie sensu pracy, a to oznacza konieczność analizowania, na ile pracownicy dostrzegają sens pracy, w jakim stopniu definiując sens pracy, kierują się postawami hedonistycznymi, a na ile eudajmonistycznymi, czy znają cele pracy i zgadzają się z nimi, czy są autentyczni w pracy. Powyższe pytania stawiane są nie tylko na gruncie psychologii pozytywnej, ale również w kontekście realizowanego coraz częściej w edukacji i rozwoju pracowników paradygmatu humanistycznego (Wach, 2019). Pracodawcy powinni dążyć do projektowania pracy w taki sposób, aby była ona postrzegana przez pracowników jako sensowna i znacząca. Ponadto organizacja powinna jasno komunikować swoje wartości i misję, aby pracownicy mogli się identyfikować z celami firmy i odnaleźć w nich sens. Wartości te muszą być autentyczne i przekładać się na codzienne działania. Ważne jest też wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników za pomocą coachingu czy mentoringu, co zwiększa nie tylko poczucie zadowolenia, ale też pomaga w wyniku refleksji dostrzec głębsze znaczenie tego, co pracownik robi. Ponadto warto rozwijać kulturę feedbacku, gdyż regularne przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych pomaga pracownikom zrozumieć, jak ich praca przyczynia się do celów organizacji. Równolegle z feedbackiem powinno się wspierać pracowników przez uznanie i docenianie ich pracy. Zauważanie wkładu pracowników i nagradzanie ich za osiągnięcia może znacząco zwiększyć ich poczucie wartości i sensu pracy. Ważne może się również okazać włączanie pracowników w procesy decyzyjne, dotyczące ich pracy oraz funkcjonowania organizacji, gdyż może to zwiększyć ich poczucie przynależności i dostrzegania celowości. Istotne jest także budowanie kultury pracy opartej na wyższych wartościach (ważnych, doniosłych społecznie), nie tylko przez jednorazowe społeczne projekty, ale przez ciągłe tworzenie społecznej wartości dodanej.

Bibliografia

- Billett, S. (2007). *Exercising self through working life: Learning, work and identity*. W: A. Brown, S. Kirpal i F. Raumer (red.), *Identities at work*. Springer.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu pracy. Wartość i sens pracy*. PWN.

- de Benoist, A. (1977). *Vu de droite: anthologie critique des idées contemporaines*. Le Labyrinthe. <https://counter-currents.com/2012/11/georges-sorel/>
- Doroszewski, W. (1968). *Słownik języka polskiego*. PWN.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379–389.
- Fleagle, J. G., 1998, *Primate adaptation and evolution*, wydanie 2, Elsevier.
- Graeber, D. (2021). *Praca bez sensu*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Hegel, G. W. F. (1963). *Fenomenologia ducha*, t. 1. Biblioteka Klasyków Filozofii PWN.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Holland, J. (1973). *Making vocational choices: a theory of careers*. Prentice-Hall Inc.
- Holona, E. (2013). O pracy i postawach wobec pracy. W: *Człowiek wobec wyzwań współczesności: konteksty edukacyjne: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korczyńskiemu* (s. 167–180). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Jacher, W. (1970). Koncepcja pracy ludzkiej w ujęciu św. Tomasza z Akwinu. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 3, 65–76.
- Jan Paweł II. (1981). *Laborem exercens*. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- Januszek, H. i Sikora, J. (2000). *Socjologia pracy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80, 1307–1340.
- Jureczka, J. i Galos, K. (2007). Niektóre aspekty ponownego zagospodarowania wybranych złóż zlikwidowanych kopalń węgla kamiennego w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym. *Polityka Energetyczna*, 10(2), 645–661.
- Kant, I. (1953). *Uzasadnienie metafizyki moralności*. PWN.
- Keynes, J. M. (1956). *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. PWN.
- Knez, I. (2016). Toward a model of work-related self: A narrative review. *Frontiers in Psychology*, 7(331).
- Konecki, K. (1988). Praca w koncepcji socjologii interakcjonistycznej. *Studia Socjologiczne*, 1, 225–245. <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja19.html>
- Kotarbiński, T. (1980). *Traktat o dobrej robocie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kulpińska, J. (red.). (1974). *Socjologia przemysłu*. PWE.
- Lips-Wiersma, M. i Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.
- Majka, J. (1982). *Etyka życia gospodarczego*. Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej.
- Matejko, A. (1961). *Socjologia zakładu pracy*. Wiedza Powszechna.
- Nowak, P. (1993). Agonizm i antagonizm. *Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria*, 3, 47–58.
- Parkinson, C. N. (1955, 19 listopada). Parkinson's law. *The Economist*. <https://www.economist.com/news/1955/11/19/parkinsons-law>
- Patterson, O. (1982). *Slavery and social death: A comparative study*. Harvard University Press.
- Pszczółowski, T. (1966). *Praca człowieka*. Wiedza Powszechna.
- Puchalska-Kamińska, M. i Czerw, A. (2017). Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać? W: T. Chirkowska-Smolak i A. Hauziński (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Libron – Filip Lohner.

- Roe, A. (1957). Early determinants of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 4, 212–221.
- Schiffer, M. B. (1999). *The material life of human beings: Artifacts, behavior and communication*. Routledge.
- Schopenhauer, A. (1930). *Die beiden Grundprobleme der Ethik*.
- Schueller, S. M. i Seligman, M. E. P. (2010). Pursuit of pleasure, engagement, and meaning: Relationships to subjective and objective measures of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 253–263.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. Free Press.
- Słownik języka polskiego. (2022). PWN. <https://sjp.pwn.pl/sjp/praca;2507726>
- Steger, M. F., Dik, B. J. i Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Supper, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185–190.
- Suzman, J. (2020). *Praca. Historia tego, jak spędzamy swój czas*. Wydawnictwo Zys i S-ka.
- Szacki, J. (2006). *Historia myśli socjologicznej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepański, J. (1961). Uwagi o przedmiocie i zadaniach socjologii. W: S. Wieczorek (red.), *Jak pracuje człowiek. Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*. Książka i Wiedza.
- Tiedeman, D. V. (1961). Decision and vocational development: A paradigm and its implications. *Personnel and Guidance Journal*, 40, 15–21.
- Wach, A. (2019). *Stawanie się nauczycielem akademickim. W kierunku wspierania uczenia się przez refleksyjną praktykę*. Wydawnictwo Kontekst.
- Walsh, K. i Gordon, J. R. (2008). Creating and individual work identity. *Human Resources Management Review*, 18, 46–61.
- Wolniewicz, B. (2021). *Filozofia i wartości*, t. 1. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

2 | ŹRÓDŁA SENSU W PRACY: KLUCZOWE CZYNNIKI WSPIERAJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/2>

Sources of meaning in work: Key factors that support employee engagement

Abstract: Many researchers highlight a strong relationship between the sense of meaning in work and work engagement. However, few studies address the factors that most significantly enhance employees' sense of meaning and engagement in their professional roles. The goal of the chapter is to determine the relationship between the four sources of meaning in work (Schnell & Hoffmann, 2020) and work engagement (Schaufeli & Bakker, 2003). This chapter presents a review of the literature on the sources of meaning in work, followed by the results of quantitative research on the sources of meaning and work engagement in Polish enterprises. Research conducted on a sample of 212 employees revealed that cohesion plays a particularly important role in fostering work engagement but only three out of four sources of meaning show a positive correlation with work engagement. Finally, the “Sinntrify Your Work” tool (Hardering, 2024) is introduced, which supports sources of meaning in work at both the individual and organisational levels.

Keywords: meaning, meaning in work, employees, sources of meaning, work engagement.

Wstęp

Celem rozdziału jest wykazanie związku między czterema źródłami sensu w pracy, zawartymi w kwestionariuszu ME-Work autorstwa Schnell i Hoffmann (2020), a zaangażowaniem w pracę, przy wykorzystaniu skal UWES Schaufeliego i Bakker (2003).

Sugerowane cytowanie:

Samelak, O. (2024). Źródła sensu pracy: kluczowe czynniki wspierające zaangażowanie pracowników. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 31–48). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/2>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Zaangażowanie w pracę najczęściej definiuje się jako pozytywny stan afektywno-motywacyjny charakteryzujący się doświadczaniem wigoru, oddania i zaabsorbowania pracą (Schaufeli i in., 2002). Liczne opracowania naukowe wykazują pozytywny związek między zaangażowaniem w pracę jednostki a jej wynikami w pracy oraz dobrowolnym angażowaniem się w dodatkowe zadania. Według badań firmy, których pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania, notują od 12 do 14% wyższe zyski niż organizacje, w których wykazują oni niski poziom tej zmiennej (Łochnicka, 2015; MacLeod i Clarke, 2009). Ponadto pracownicy, którzy prezentują wysoki poziom zaangażowania w pracę, lepiej oceniają własne zdrowie, odczuwają więcej pozytywnych emocji (np. *flow*) oraz doświadczają większego zadowolenia z życia (Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka, 2016). Zaangażowanie w pracę jest więc zjawiskiem pożądanym, z którego korzystają zazwyczaj zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

W przeciwieństwie do zaangażowania w pracę poczucie sensu w pracy nie jest stanem afektywno-motywacyjnym, lecz raczej oceną poznawczą, dotyczącą uogólnionych doświadczeń zawodowych (Höge i Schnell, 2012). Można przyjąć założenie, że ten proces kognitywny jest powiązany ze stanami afektywno-motywacyjnymi i dlatego poczucie sensu w pracy jest wysoko skorelowane z zaangażowaniem w pracę. Psychologowie najczęściej wyróżniają trzy elementy ludzkich postaw: komponent poznawczy, afektywny i behawioralny (Lindsey i Aronson, 1985). W kontekście analizowania postaw w pracy poczucie sensu w pracy mogłoby stanowić komponent poznawczy postawy, natomiast zaangażowanie w pracę komponent afektywny i behawioralny. W takim układzie komponent poznawczy, czyli sens, mobilizowałby jednostkę do wysiłku i angażowania się w pracę.

Na początku należy wyjaśnić, czym różni się sens pracy (*meaning of work*) od sensu w pracy (*meaning in work*). Sens pracy dotyczy kwestii generalnego wartościowania pracy jako jednej z aktywności człowieka. Chodzi o to, czy praca ma sens sama w sobie, czy większy sens ma na przykład pozostawanie bez pracy (Harpaz i Fu, 2002). Definiowanie sensu w pracy uwzględnia natomiast perspektywę psychologiczną, czyli indywidualne doświadczenia jednostki. Ocena sensu w pracy ma charakter subiektywny – dla jednego pracownika określona aktywność zawodowa może mieć bardzo duży sens, a dla innego ta sama praca jest zupełnie sensu pozbawiona. Zgodnie z tą perspektywą postrzeganie sensu w pracy ma swoje źródło w subiektywnych interpretacjach jednostki dotyczących jej doświadczeń zawodowych i interakcji z ludźmi (Baumeister, 1991). Poczucie sensu w pracy stanowi więc uogólnioną ocenę różnych doświadczeń zawodowych, na skali od niskiego do wysokiego poziomu sensu. Literatura na ten temat wskazuje, że poczucie sensu w pracy jest z natury subiektywne,

ale podlega wpływowi różnych kontekstów, m.in. kontekstowi organizacyjnemu (Schnell i in., 2013).

W czasach niepewności zatrudnienia, nowych trendów dystansowania się od pracy (np. *quiet quitting*) i coraz większej liczby kryzysów psychicznych pracowników (Cuijpers i in., 2023) wiedza na temat uwarunkowań sensu w pracy jest niedostatecznie wykorzystywana w programach badawczych i praktycznych. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano przegląd literatury na temat źródeł sensu w pracy, z uwzględnieniem najnowszej koncepcji źródeł sensu w pracy autorstwa Schnell (2020). W dalszej kolejności przedstawiono wyniki badań ilościowych dotyczących związku źródeł sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. W ramach badania wykorzystano dwa kwestionariusze – skalę UWES do pomiaru zaangażowania w pracę (Schaufeli i Bakker, 2003) oraz *Inwentarz do pomiaru sensu w pracy ME-Work* (Schnell i Hoffmann, 2020). Analizy zaangażowania bardzo często dokonuje się w kontekście modelu wymagania–zasoby (Schaufeli i Bakker, 2004), dlatego szczególnie ciekawe będzie zestawienie tego konstruktu ze źródłami sensu w pracy, jako potencjalnymi zasobami w miejscu pracy. W ostatniej części opisano rekomendacje praktyczne na podstawie narzędzia do refleksji na temat sensu w pracy *sinntrify your work* (Hardering, 2024).

2.1. Źródła sensu w pracy

Badacze zajmujący się sensem w ujęciu zawodowym brali pod uwagę szeroką gamę czynników, które u większości pracowników powodują wzrost postrzeganego sensu w pracy. Są to zmienne zarówno o charakterze indywidualnym, społecznym, jak i organizacyjnym. Rosso i in. (2010) dokonali przeglądu tych czynników i określili je jako potencjalne źródła sensu w pracy. Badacze podzielili źródła sensu w pracy na cztery kategorie i nazwali je: „ja”, „inni”, „kontekst pracy” oraz „życie duchowe”. Poniżej przedstawiono opis tych czterech wymiarów.

Psychologowie od dawna uważają koncept „ja” za główny czynnik lub wyznacznik wielu rodzajów zachowań, postaw i przekonań. Kiedy badacze sensu w pracy odwołują się do „ja”, zazwyczaj mają na myśli koncepcję siebie (Bono i Judge, 2003), czyli „ogół myśli i uczuć [osoby], które odnoszą się do niej samej”. Literaturę eksplorującą „ja” jako źródło sensu pracy można podzielić na trzy obszary badawcze, skupiające się na: 1) wartościach, 2) motywacjach oraz 3) przekonaniach na temat pracy (Rosso i in., 2010).

Tabela 2.1. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „ja”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Ja	wartości	Badacze definiowali wartości na różne sposoby, jako wartości związane z pracą (<i>work values</i>), ale także w kontekście systemów wartości odnoszących się do innych dziedzin życia i do życia jako całości. Istniejące badania sugerują, że wartości odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sensu w pracy
	motywacje	Gdy ludzie doświadczają jakiejś formy motywacji wewnętrznej, mogą interpretować to jako oznakę zgodności ich czynności zawodowych z koncepcją siebie, co zwiększa poczucie sensu
	przekonania na temat pracy	Na szczególną uwagę zasługują trzy główne nurty badań: 1) zaangażowanie w pracę (<i>job involvement</i>) i centralność pracy (<i>work centrality</i>), 2) orientacja na pracę (<i>work orientation</i>) oraz 3) powołania (<i>callings</i>)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Badania sugerują, że osoby mogą świadomie lub nieświadomie wybierać zawody, które odpowiadają ich osobistym profilom wartości. Locke i Taylor (1990) proponują koncepcję cyklicznego procesu, w którym wartości wpływają na wybory zawodowe, a doświadczenia pracy w tych zawodach wzmacniają te wartości. Badanie *The work importance study* (Super i Sverko, 1995) wykazało, że w jedenastu kulturach narodowych dla większości respondentów ważną wartością była realizacja własnego potencjału, czyli samorealizacja. Z kolei model cech pracy (*job characteristics model*, JCM) Hackmana i Oldhama (1976) podkreśla wzajemne powiązania sensu i motywacji, uznając doświadczenie sensowności pracy za jeden z kluczowych stanów psychicznych niezbędnych do rozwoju wewnętrznej motywacji do pracy.

Odnośnie do przekonań na temat pracy dowiedziono, że im większe znaczenie ma praca w życiu jednostki w porównaniu z innymi obszarami życia, tym wyższy będzie sens odczuwanej pracy. Teoretycy sensu w pracy wprowadzili trójstronny model orientacji na pracę, sugerując, że jednostki mają tendencję do postrzegania swojej pracy w trzech kategoriach: pracy, kariery lub powołania (Wrzesniewski, 1999). Osoby o orientacji na pracę skupiają się na materialnych korzyściach uzyskiwanych ze swojej pracy, wykluczając inne rodzaje sensu i spełnienia. Praca jest dla nich przede wszystkim środkiem do osiągnięcia celu finansowego, który pozwala im cieszyć się czasem wolnym. Pracownicy zorientowani na karierę działają w celu otrzymania nagród towarzyszących

awansowi w strukturze organizacyjnej lub zawodowej. Wyższe wynagrodzenie, prestiż i status związane z awansem są dla nich dominującymi dążeniami w pracy. Osoby zorientowane na powołanie nie pracują dla nagród finansowych czy awansu, ale dla spełnienia, jakie przynosi wykonywanie obowiązków zawodowych. Praca jest dla nich celem samym w sobie i zazwyczaj wiąże się z wiarą, że przyczynia się do większego dobra i czyni świat lepszym miejscem. Orientacja na powołanie to rodzaj pracy motywowanej wewnętrznie.

Oprócz badań nad orientacją na powołanie literatura dotycząca orientacji zawodowych zawiera znaczną liczbę opracowań naukowych skupiających się na bardziej szczegółowej analizie „powołań” do pracy. Początkowo powołanie było postrzegane jako pochodzące bezpośrednio od Boga, ale obecnie „pojęcie powołania rozszerzyło się i obejmuje wewnętrzne powołanie lub poczucie swoich wyjątkowych talentów, zdolności i tęsknot duszy” (Dik i Duffy, 2009, s. 157). Niezależnie od definicji powołania, jest to koncept silnie powiązany z sensem w pracy, jako nakierowany na pozamaterialne aspekty pracy. Rosso i in. (2010, s. 23) doszli do wniosku, że gdy praca zapewnia jednostkom możliwości realizowania swojego powołania, postrzegają ją oni jako bardziej sensowną. Wtedy praca jest doświadczana jako osobiste spełnienie i wywieranie pozytywnego wpływu na świat.

Kolejnym źródłem sensu w pracy wyróżnionym przez Rosso i in. (2010) są „inni”. Do tej kategorii badacze zaliczyli 1) współpracowników, 2) liderów, 3) wspólnoty i 4) rodzinę.

Tabela 2.2. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „inni”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Inni	współpracownicy	Współpracownicy mogą być modelami zachowań społecznych wobec kolegów z pracy i w ten sposób wzmacniać ich poczucie sensu
	liderzy	Naukowcy analizują, w jaki sposób określone style przywództwa mogą wpływać na stopień, w jakim praca jest postrzegana jako sensowna
	wspólnoty	Wspólnoty można zdefiniować jako „zbiór dwóch lub więcej osób zaangażowanych we wspólną działalność lub mających wspólną tożsamość lub cele” (Alderfer, 1977)
	rodzina	Relacje pozazawodowe, najczęściej z rodziną, mają związek z postrzeganiem sensowności własnej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Naukowcy sugerują, że bliskie relacje interpersonalne ze współpracownikami mogą wywierać pozytywny wpływ na postrzeganie sensu pracy, jeśli zapewniają

pracownikom możliwość wyrażania i wzmacniania cenionej tożsamości (Kahn, 2007). Badania wskazują, że relacje w pracy mogą być wspierające albo niszczące. Jeżeli chodzi o te drugie, ciekawy nurt badań dotyczy ostracyzmu w miejscu pracy (Gamian-Wilk i Madeja-Bien, 2021). Określone zachowania liderów, takie jak klarowność, autentyczność, dostrzeganie mocnych stron podwładnych, szacunek, ukazywanie misji i znaczenia pracy i wspieranie autonomii, mają szczególnie związek ze wzmacnianiem sensu w pracy podwładnych (Rose, 2020). Organizacje odgrywają ważną rolę w zapewnianiu pracownikom dostępu do grup, z których można czerpać poczucie sensu oraz zasoby psychologiczne. Ciekawym obszarem badawczym wydaje się współzarządzanie firmą rodzinną osób z rodziny, postrzegane jako udział w grupie nadającej sens pracy i w wartościowym przedsięwzięciu.

Kontekst, w którym obowiązki zawodowe są wykonywane, to kolejne ważne źródło sensu w pracy, na który położono duży nacisk w literaturze. Niemal z definicji wszelkie oceny postrzegania sensu w pracy występują w tzw. kontekście konkretnego środowiska pracy. Badacze zajmujący się rolą kontekstu w tworzeniu sensu w pracy zwracali szczególną uwagę na: 1) projektowanie zadań zawodowych, 2) misję organizacji, 3) warunki finansowe 4) domeny niezwiązane z pracą oraz 5) kulturę narodową, w ramach której praca jest wykonywana.

Tabela 2.3. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „kontekst pracy”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Kontekst pracy	projektowanie zadań zawodowych	Specyficzne cechy zadań zawodowych mają związek z odczuwanym sensem w pracy (Grant, 2008; Hackman i Oldham, 1976). Badania nad <i>job craftingiem</i> podkreślają osobistą sprawczość pracowników w kształtowaniu zadań zawodowych
	misja organizacji	Misja określa, w jaki sposób wkład poszczególnych pracowników przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa (Berg i in., 2010)
	warunki finansowe	Pracownicy o większych potrzebach finansowych bardziej niż inni skupiają się na ekonomicznej wartości pracy aniżeli na jej sensowności
	domeny niezwiązane z pracą	Badania nad źródłami sensu w życiu wykazują, że koncentracja wyłącznie na jednej domenie, np. na pracy, prowadzi w dłuższej perspektywie do znacznej nierównowagi
	kultura narodowa, w ramach której praca jest wykonywana	Badania międzykulturowe ukazują silny związek kultury narodowej z preferowanymi wartościami w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Ostatnim źródłem sensu wyszczególnionym przez Rosso i in. (2010) jest „życie duchowe”. Jak dotąd, przeprowadzono ograniczoną liczbę badań empirycznych na temat związku duchowości i pracy (Weaver i Agle, 2002), przy jeszcze mniejszej liczbie badań wyraźnie zajmujących się rolą duchowości w postrzeganiu sensu w pracy. Pomimo braku badań nad duchowością kilka podstawowych pojęć w obszarze sensu w pracy, takich jak powołanie, ma głębokie korzenie teologiczne. Poza tym ludzie często zwracają się do duchowości lub religii w swoim podstawowym poszukiwaniu sensu i celu w życiu (Lips-Wiersma, 2002) i chociaż mogą niechętnie o tym rozmawiać w pracy, duża liczba pracowników na całym świecie myśli o swojej pracy w kategoriach duchowych (Sullivan, 2006). Istnieją dwa obszary badań nad życiem duchowym, które mają szczególne znaczenie dla sensu w pracy: 1) szeroko rozumiana duchowość w pracy i 2) święte powołanie do określonego zawodu. Duchowość w pracy to postawa lub światopogląd pracowników i/lub organizacji zachęcający do sensownej pracy. Definicja ta jednak podważa założenie, że duchowość czasami obejmuje sens w pracy jako element definiujący, a czasami nawet opiera się na pomiarze sensu w ramach operacjonalizacji.

Tabela 2.4. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „życie duchowe”

Źródło sensu w pracy	Obszary badawcze	Opis obszarów
Życie duchowe	duchowość w pracy	Po dokonaniu przeglądu literatury Singhal i Chatterjee (2006, s. 169) doszli do wniosku, że trzy tematy stanowią rdzeń duchowości w pracy: „integralność/holistyczność, sensowna praca i przekraczanie siebie”
	święte powołanie do określonego zawodu	Sugeruje to, że życie duchowe ma istotny wpływ na sens w pracy, choć często jest pomijane w badaniach organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rosso i in., 2010).

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że w literaturze na temat źródeł sensu w pracy istnieje wiele fragmentarycznych badań, które wymagają dalszej integracji. Podjęli się jej Rosso i in. (2010), którzy stworzyli pierwszą czteropolową macierz źródeł sensu w pracy na podstawie dwóch wymiarów: „ja-inni” oraz „sprawczość i komunikacja z innymi”. Model ten stanowi inspirację dla kolejnych badaczy źródeł sensu w pracy.

Lips-Wiersma i Morris (2018) identyfikują cztery główne źródła sensu w pracy, które mogą być stosowane przez jednostki i organizacje do zwiększenia jego poczucia w pracy. Pierwsze i drugie źródło jest podobne do wymienianych

przez Rosso i in. (2010), ponieważ dotyczą integralności (wymiar „ja”), jedności z innymi (wymiar „inni”). Dwa kolejne źródła dotyczą ekspresji pełni siebie (sprawczości) i służby innym. Lips-Wiersma i Morris (2018) podkreślają, że te cztery źródła są ze sobą powiązane i że sens w pracy wynika z równowagi między nimi. W ich modelu „mapy sensu” (*map of meaning*) te cztery wymiary są przedstawiane jako części całościowego obrazu, które wspólnie tworzą sensowne doświadczenie zawodowe. Autorzy proponują, aby organizacje i jednostki świadomie pracowały nad każdym z tych obszarów, aby stworzyć środowisko pracy, które wspiera pełne i sensowne zaangażowanie pracowników.

Ostatnią propozycją, którą warto omówić w przeglądzie źródeł sensu, jest koncepcja autorstwa Schnell (2020), która doczekała się operacjonalizacji i narzędzia do pomiaru. Opracowała ona koncepcję sensu w pracy na podstawie swoich wcześniejszych badań nad sensem w życiu (Schnell i in., 2013). Opierając się zarówno na rozważaniach teoretycznych, jak i na silnym empirycznym związku między sensem w pracy a zaangażowaniem w pracę, Höge i Schnell (2012) proponują konceptualizację sensu w pracy jako poznawczo-ewaluacyjnego wymiaru oceny pracy. Badaczka wyróżniła cztery źródła sensu w pracy (Schnell i in., 2013): spójność, ukierunkowanie, znaczenie i przynależność. Poniżej zaprezentowano opis poszczególnych wymiarów.

- Spójność koncepcji własnej osoby i roli w pracy. Stanowisko pracy powinno odpowiadać tożsamości i celom życiowym pracownika. Pozycja zawodowa powinna być spójna z obecnymi i przyszłymi celami pracownika, a przynajmniej nie może być z nimi sprzeczna. Tylko wtedy pracownik będzie mógł wyrażać swoje talenty, wartości i przekonania, zachowywać się autentycznie oraz czuć wewnętrzną motywację w pracy. Wykazano, że istnieje związek między spójnością a komplementarnym dopasowaniem do pracy (Zaporska, 2024).
- Ukierunkowanie określa stopień, w jakim organizacja, w której pracuje osoba, jest społecznie odpowiedzialna i wdraża deklarowane przez zarządzających normy i wartości. Kiedy ludzie doświadczają kryzysu sensu w pracy, częściej zgłaszają brak wiary w uczciwość swojej organizacji i jej przywódców. Niektórzy uważają, że w ich firmach społeczna odpowiedzialność biznesu jest fikcją, a menedżerowie wyższego szczebla mówią o wartościach, nie realizując ich w praktyce (Holbeche, 2004).
- Znaczenie odnosi się do postrzeganych pozytywnych konsekwencji działań zawodowych w wymiarze organizacyjnym, społecznym, a nawet globalnym. Efekty czyjegoś działania, końcowy produkt lub proces oceniane są pod kątem ich wartości dla innych ludzi: Czy mają pozytywny wpływ na innych?

Czy są nieistotne? A może szkodliwe? Na tej podstawie aktywności zawodowe można uznać za mniej lub bardziej znaczące.

- Przynależność dotyczy poczucia jednostki, że jest częścią wspierającej wspólnoty firmowej. Oznacza to, że pracownik ocenia swoje doświadczenia zawodowe pod kątem przyjaznych relacji z innymi ludźmi.

Badania Schnell podkreślają, że te cztery źródła sensu mają silny związek z zaangażowaniem w pracę, co czyni je istotnymi dla oceny jakości życia zawodowego pracowników.

2.2. Źródła sensu w pracy a zaangażowanie wśród polskich pracowników

Celem opisanego poniżej badania jest określenie roli czterech źródeł sensu dla zaangażowania w pracę wśród polskich pracowników. Badanie to jest jedynie niewielką częścią większego projektu naukowego *Wdrażanie praktyk odpowiedzialnych społecznie – pomiar i nadawanie sensu pracy*, realizowanego na Uniwersytecie WSB Merito w Poznaniu.

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) jako konstrukt psychologiczno-organizacyjny w ostatnich latach cieszy się dużym zainteresowaniem naukowców z całego świata (Bakker, 2011; Bakker i Demerouti, 2008; Bakker i Leiter, 2010). Jest to pozytywny stan afektywno-motywacyjny związany z pracą, a wspieranie zaangażowania pracowników jest uzasadnione ekonomicznie. Schaufeli i in. (2002, s. 74) zdefiniowali ten konstrukt jako „pozytywny, satysfakcjonujący, związany z pracą stan umysłu charakteryzującego się wigorem, oddaniem i absorpcją”. Wigor (witalność) odnosi się do składnika energetycznego. Zaangażowani pracownicy doświadczają swojej pracy jako pozytywnie stymulującej i czują się witalnie podczas jej wykonywania. Oddanie wiąże się z uczuciem dumy i natchnienia podczas wykonywania pracy. Natomiast absorpcja (zaabsorbowanie) jako trzeci składnik zaangażowania dotyczy silnej koncentracji podczas wykonywania obowiązków. Zaangażowani pracownicy potrafią długo i ciężko pracować, a mimo to nie poddają się wypaleniu zawodowemu, ale też nie są uzależnieni od swojej pracy (Springer, 2016). Na podstawie definicji zaangażowania uwzględniającej wigor, oddanie i absorpcję Schaufeli i Bakker (2003) rozwinęły Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Skala ta w ostatnich latach jest standardowym narzędziem pomiaru zaangażowania w pracę, szczególnie jej krótka wersja składająca się z dziewięciu pozycji (Schaufeli i in., 2006).

Kryteria ogólnego sensu w życiu stały się podstawą do zdefiniowania sensu w pracy jako indywidualnego doświadczenia znaczenia, ukierunkowania, spójności i przynależności w ramach prowadzonej aktywności zawodowej (Schnell i in., 2013). Nie jest to więc stan afektywno-motywacyjny, ale raczej ocena poznawcza dotycząca ogółu doświadczeń w pracy (wymagań, zasobów, zadań zawodowych i ich rezultatów, kontekstu społecznego itp.) w odniesieniu do ich zgodności z osobowością, wartościami i celami. Wielowymiarowe postrzeganie sensu w pracy stało się inspiracją dla opracowania przez Tatjanę Schnell nowego podejścia do diagnozy sensu pracy (Schnell i in., 2013). W rozdziale wykorzystano tylko jedną część *Inwentarza do pomiaru sensu w pracy* ME-Work. Jest to skala psychometryczna służąca do oceny źródeł sensu w pracy, a mianowicie spójności, znaczenia, ukierunkowania i przynależności (moduł 3). Została ona zwalidowana na rynku niemieckim (Schnell i Hoffmann, 2020) oraz na rynku włoskim (Tommasi i in., 2021). Założono, że proces poznawczy, jakim jest ocena źródeł sensu w pracy, znajduje odzwierciedlenie w stanach afektywno-motywacyjnych związanych z pracą i dlatego jest pozytywnie związany z zaangażowaniem w pracę. Sformułowano zatem następującą hipotezę:

Hipoteza 1: Wszystkie cztery źródła sensu w pracy są pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę.

Opierając się na wcześniejszych badaniach Höge i Schnell (2012), postawiono następującą hipotezę:

Hipoteza 2: Spośród czterech źródeł sensu znaczenie wykazuje najsilniejszy związek z zaangażowaniem w pracę.

W celu zweryfikowania postawionych hipotez przeprowadzono badanie kwestionariuszowe metodą CAWI. Próba składała się z $N=212$ pracowników zatrudnionych w Polsce. Zastosowano dobór celowy. Do udziału w badaniu zaproszono osoby o określonych cechach demograficznych, takich jak płeć i wiek. Warunkiem uczestnictwa w badaniu było także zatrudnienie w organizacji, której nie jest się właścicielem. Respondenci pracowali w różnych branżach i zawodach. Spośród 212 respondentów 55% stanowiły kobiety, a 45% mężczyźni. Średni wiek respondentów w momencie zbierania danych wynosił 38 lat. Łączny czas pracy największej grupy badanych (29,2%) wynosił 6 do 15 lat. 63,7% respondentów miało wykształcenie wyższe, 29,2% średnie, a 7,1% podstawowe, gimnazjalne lub zawodowe. Na podstawie typologii RIASEC1 Hollanda (1997) respondentów można przypisać do następujących obszarów działalności: 34% – typ przedsiębiorczy, 21,2% – typ realistyczny, 20,3% – typ konwencjonalny, 11,3% – typ badawczy, 7,1% – typ społeczny, 6,1% – typ artystyczny.

W tabeli 2.5 zaprezentowano wyniki badań. W celu sprawdzenia związku między czterema źródłami sensu a zaangażowaniem w pracę przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą wprowadzania. Analiza wykazała, że model był dobrze dopasowany do danych, $F(4,207) = 79,71$; $p < 0,001$ i wyjaśniał łącznie 61% wariancji zaangażowania w pracę (sk. $R^2 = 0,606$). Spójność, znaczenie i ukierunkowanie były dodatnio związane z zaangażowaniem w pracę – wyższy poziom tych zmiennych wiązał się z wyższym zaangażowaniem. Przynależność jako jedyna zmienna pozostawała niezwiązana z zaangażowaniem w pracę (związek nieistotny statystycznie).

Tabela 2.5. Współczynniki regresji liniowej dla modelu wyjaśniającego zaangażowanie w pracę

Model	B	SE	β	t	p	95,0% przedział ufności dla B	
						LL	UL
(Stała)	1,88	2,42		0,78	0,44	-2,88	6,65
Spójność	1,42	0,17	0,50	8,20	<0,001	1,08	1,76
Znaczenie	0,46	0,20	0,15	2,30	0,02	0,07	0,85
Ukierunkowanie	0,54	0,15	0,22	3,63	<0,001	0,25	0,83
Przynależność	0,09	0,17	0,02	0,53	0,60	-0,24	0,42

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki wskazują, że hipoteza pierwsza się nie potwierdziła. Zakładano, że wszystkie cztery źródła sensu będą pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę, ale zależność między przynależnością a zaangażowaniem w pracę okazała się nieistotna statystycznie. Hipotezy drugiej również nie potwierdzono. Spójność ma największe znaczenie dla zaangażowania w pracę, natomiast znaczenie plasowało się na trzecim miejscu pod względem siły związku ($\beta = 0,15$).

Podsumowanie

Rosnąca liczba publikacji naukowych wskazuje na związek sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę (Allan i in., 2019). Autorzy są zgodni co do tego, że doświadczenie sensu w pracy jest konstruktem wielowymiarowym i dotyczy oceny kilku źródeł sensu w sytuacji pracy (*facets of meaning in work*). Niewielu badaczy wskazuje jednak, jakie źródła sensu w pracy należy brać pod uwagę w kontekście analizy zaangażowania pracowników. Początkowo dokonano przeglądu źródeł sensu w pracy występujących w literaturze światowej. Określono, że typologia

źródeł sensu Tatjana Schnell, oparta na spójności, znaczeniu, ukierunkowaniu i przynależności, ma największe uzasadnienie teoretyczne i praktyczne. Zdefiniowano lukę badawczą, jaką jest niedostateczna znajomość związku między źródłami sensu w pracy a zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. Postawiono hipotezę, że wszystkie cztery źródła sensu w pracy będą miały pozytywny związek z zaangażowaniem w pracę. Okazało się, że przynależność, rozumiana jako poczucie bycia częścią zespołu pracowniczego, jest nieistotna statystycznie, co stoi w sprzeczności z wynikami innych badań, określających przynależność jako jeden z kluczowych źródeł sensu w pracy (Rosso i in., 2010; Schnell i in., 2013). Ten wynik może być odzwierciedleniem narastającego kryzysu relacji, który został zidentyfikowany w Trend Monumentum Index™ (Kusa, 2024) i coraz większego odłączenia pracowników od wspólnoty pracowniczej, zapoczątkowanego przez pandemię COVID-19. Okazało się, że najsilniejszy związek z zaangażowaniem wykazała spójność. Dotyczy ona dopasowania jednostki do organizacji pod względem holistycznym – pod względem jej celów, wartości i osobowości. Optymalizację dopasowania osoby do wykonywanej aktywności zawodowej można zatem określić jako podstawowe zadanie menedżerów. Potrzeby osoby, łącznie z jej cechami osobowości, wartościami i planami żywotnymi, powinny być na bieżąco monitorowane przez organizację. Skupienie wyłącznie na mocnych stronach i umiejętnościach pracownika nie sprzyja osiągnięciu pożądaných rezultatów w zakresie zaangażowania w pracę. Mimo że w innych opracowaniach naukowych znaczenie, czyli wnoszenie pozytywnego wkładu w społeczeństwo, zostało określone jako centralne źródło sensu i zaangażowania w pracę, w naszych badaniach uplasowało się na trzecim miejscu. Wyjaśnieniem tego stanu może być rola polskich uwarunkowań społeczno-gospodarczych, w których ważniejsze jest dopasowanie pracy do warunków życia (spójność) niż wkład w społeczeństwo. Niemniej istotnym źródłem sensu w pracy jest przekonanie, że czyjaś praca ma znaczenie dla innych i przyczynia się do realizacji ważnej misji. Trzecim istotnym źródłem sensu jest ukierunkowanie, czyli przeświadczenie pracowników, że organizacja, w której pracują, jest etyczna i uwzględnia dobro społeczne. W czasach niepewności organizacje, które wdrażają w praktyce zachowania etyczne i społecznie odpowiedzialne, będą osiągać przewagę konkurencyjną. Należy zauważyć, że dobór celowy zastosowany w powyższych badaniach ma swoje ograniczenia. Są to m.in. ograniczenie reprezentatywności, zwiększone ryzyko stronniczości i mniejsza różnorodność badanych, koncentracja na konkretnej grupie czy też ograniczenia związane z porównywaniem wyników z innymi badaniami.

W niniejszym rozdziale przedstawiono rozróżnienie między sensem pracy a sensem w pracy oraz opisano „sens w pracy” jako określony konstrukt

psychologiczny będący elementem postawy. Dokonano przeglądu literaturowego najpopularniejszych koncepcji źródeł sensu w pracy, m.in. Lips-Wiersmy i Morrisa (2009), Rosso (2010) oraz Schnell (2020). Zaprezentowano wyniki badań dotyczących pomiaru źródeł sensu w pracy wśród polskich pracowników. Pomiar ten zarówno w Polsce, jak i na świecie jest zjawiskiem stosunkowo nowym, ponieważ kwestionariusz ME-Work służący do pomiaru owych źródeł, w niemieckiej wersji językowej, ukazał się dopiero w 2022 roku. Wykazano związek trzech spośród czterech źródeł sensu w pracy z zaangażowaniem w pracę. Przedstawiono ciekawą propozycję łączenia perspektywy psychologicznej (przekonania o sensie w pracy pracowników) z perspektywą zarządczą (kształtowanie warunków pracy, które sprzyjają poczuciu sensu załogi). Zaprezentowano też nowatorskie narzędzie *sinntrify your work*, które w swoich założeniach łączy naukę z praktyką. Temat sensu w pracy w polskich warunkach społeczno-gospodarczych wymaga w przyszłości pogłębionej eksploracji. W niniejszych badaniach skoncentrowano się jedynie na wybranej grupie polskich pracowników. Warto w przyszłości porównać źródła sensu w pracy konkretnych grup zawodowych, określonych pokoleń czy też w odniesieniu do różnych poziomów stanowisk w organizacjach. W obliczu rosnącej automatyzacji i robotyzacji w gospodarce konieczne jest zwrócenie uwagi na to, jak tworzyć warunki do rozwoju technologii oparte na kryteriach sensu w pracy.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

W najnowszym raporcie Centrum Psychoterapii Pokonaj Lęk (2024) wykazano, że niemal 90% pracowników uważa, że pracodawcy powinni wdrożyć programy wspierające zdrowie psychiczne pracowników. W kontekście współczesnych wyzwań i wysokiego poziomu stresu, jednym z kluczowych sposobów wspierania dobrostanu załogi jest tworzenie warunków pracy, które promują poczucie sensu. Sens w pracy jest jednym z głównych czynników wpływających na satysfakcję, zaangażowanie i zdrowie pracowników. Koncepcja *sinntrify your work* (Hardering, 2024) oferuje narzędzie refleksji, które pomaga w indywidualnym tworzeniu sensu w pracy i promowaniu go w organizacjach.

Sinntrify your work ukazuje możliwości kształtowania sensu w pracy oparte na koncepcji Lips-Wiersmy i Morrisa (2009), Rosso (2010) oraz Schnell (2020). Hardering (2024) zaprezentowała tę koncepcję w formie sześciopolowej macierzy, na którą składają się trzy wymiary: ja, związki z innymi ludźmi oraz praca (tabela 2.6).

Tabela 2.6. Koncepcja *sinntrify your work*

Ja	1. Cel i orientacja	2. Autentyczna samorealizacja	3. Rozwój osobisty
Związki z innymi	4. Zdrowe dopasowanie pracy do innych obszarów życia	5. Wspólnota i przynależność	6. Wartość pracy dla innych i wkład w „większą całość”
Praca	7. Znaczenie pracy	8. Skuteczność i doskonałość wykonywanej pracy	9. Wykonywanie sensownej pracy i redukcja bezsensownej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hardering, 2004).

Poniżej znajduje się opis poszczególnych wymiarów wraz z pytaniami do refleksji.

Wymiar „ja”:

1. Cel i orientacja

Koncepcja celu (*purpose*) jest kluczowa dla zrozumienia działań pracownika. Termin ten, często kojarzony z celami organizacyjnymi, w swojej pierwotnej formie odnosi się do indywidualnych motywacji jednostki. Osoba znająca swoje „dlaczego” potrafi określić, co jest dla niej ważne, co nadaje kierunek jej działaniom. Dzięki temu można lepiej zdefiniować własne cele i podjąć lepsze decyzje (Schnell, 2020). Orientacja w tym kontekście dotyczy wartości i ideałów wykraczających poza jednostkę, takich jak sprawiedliwość, prawda czy dobre życie.

Pytanie do refleksji: Jakie wartości motywują mnie do działania?

2. Autentyczna samorealizacja

Autentyczność w pracy oznacza zgodność między zachowaniem a prawdziwym „ja”. Pracownicy, którzy mogą być sobą w pracy, doświadczają mniejszego stresu związanego z konfliktami wartości. Autentyczna samorealizacja oparta na idei „poznaj samego siebie” pochodzącej z greckiej filozofii starożytnej, jest jednym z podstawowych wymiarów sensownej pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytania do refleksji: Czy mogę żyć autentycznie, czyli w zgodzie ze swoimi prawdziwymi wartościami i celami? Czy czuję się połączony ze swoim prawdziwym „ja”?

3. Rozwój osobisty

Rozwój osobisty to proces wnoszenia własnego potencjału, umiejętności i talentów do pracy. Ważne jest rozwijanie swoich mocnych stron i ciągła

refleksja nad nimi, co jest także kluczowym wymiarem sensownej pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytanie do refleksji: W jakim stopniu w pracy mogę rozwijać swój potencjał?

Wymiar „związki z innymi”:

4. Zdrowe dopasowanie pracy do innych obszarów życia

Praca jest istotnym źródłem sensu, jednak nadmierne jej znaczenie może prowadzić do wypalenia zawodowego. Ważne jest, aby równoważyć pracę z innymi aspektami życia, takimi jak relacje z bliskimi, hobby czy sport (Schnell, 2020).

Pytanie do refleksji: Jakie obszary życia mają dla mnie największe znaczenie i ile czasu im poświęcam?

5. Wspólnota i przynależność

Przynależność do wspólnoty jest podstawową potrzebą człowieka, również w kontekście pracy. Doświadczenie siebie jako części zespołu oraz identyfikacja z organizacją przyczynia się do poczucia sensu w pracy (Lips-Wiersma i Morris, 2018; Schnell, 2020).

Pytanie do refleksji: Co mogę zrobić, aby kształtować przynależność?

6. Wartość pracy dla innych i wkład w „większą całość”

Praca na rzecz innych oraz wkład w społeczeństwo są często uznawane za esencję sensownej pracy. Przykładem jest praca na rzecz zrównoważonego rozwoju lub lokalnych społeczności (Lips-Wiersma i Morris, 2018).

Pytanie do refleksji: W jakich obszarach wywieram lub mogę wywierać pozytywny wpływ na innych?

Wymiar „praca”:

7. Znaczenie pracy

Znaczenie pracy odnosi się do tego, w jakim stopniu pracownik uważa swoją pracę za wartościową. Refleksja nad postrzeganiem znaczenia własnej pracy oraz jej rozpoznawalnością w organizacji jest kluczowa.

Pytanie do refleksji: Czy ważność mojej pracy jest rozpoznawana organizacyjnie i czy można zwiększyć tę rozpoznawalność?

8. Skuteczność i doskonałość wykonywanej pracy

Chęć doskonałego wykonywania pracy jest naturalna. Osiągnięcie tego wymaga odpowiednich warunków oraz możliwości kształtowania pracy (Rosso i in., 2010).

Pytania do refleksji: Jakie ogólne warunki umożliwiają mi wykonywanie pracy wysokojakościowej? Jakie warunki utrudniają mi wysokojakościowe działanie i jak można usunąć te przeszkody?

9. Wykonywanie sensownej pracy i redukowanie bezsensownej

Ograniczenie bezsensownej pracy jest kluczowe dla podejmowania sensownej pracy. Duże znaczenie ma także regularne sprawdzanie zadań i eliminowanie tych niepotrzebnych (Graeber, 2018).

Pytanie do refleksji: Jakie zadania naprawdę muszę wykonywać, a które mogą zostać wyeliminowane?

Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja *sinntrify your work* przedstawiona przez Hardering (2024) oferuje kompleksowe narzędzie do refleksji nad sensem w pracy. Analiza trzech wymiarów: „ja”, „związki z innymi” oraz „praca”, wraz z dziewięcioma obszarami pozwala na głębsze zrozumienie, jak różne aspekty pracy mogą się przyczyniać do odczuwania sensu i spełnienia. Implementacja tych zasad może przynieść korzyści zarówno pracownikom, jak i całym organizacjom, promując zdrowsze, bardziej zaangażowane i szczęśliwsze środowisko pracy.

Bibliografia

- Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. W: J. R. Hackman i J. L. Suttle (red.), *Improving life at work* (s. 227–296). Goodyear.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. i Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Baumeister, R. F. (1991). *Work, work, work, work. Meanings of life*. The Guilford Press.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B. i Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. i Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bono, J. E. i Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Centrum Psychoterapii Pokonaj Lęk (2024). *Zdrowie psychiczne Polaków – statystyki zdrowia psychicznego (stan na 2024)*. <https://pokonajlek.pl/zdrowie-psychiczne-polakow/>
- Cuijpers, P., Javed, A. i Bhui, K. (2023). *The WHO world mental health report: a call for action*. *The British Journal of Psychiatry*, 222(6), 227–229. <https://doi.org/10.1192/bjp.2023.9>

- Dik, B. J. i Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450.
- Gamian-Wilk, M. i Madeja-Bien, K. (2021). Ostracism in the workplace. W: P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly i S. Tye-Williams (red.), *Special topics and particular occupations, professions and sectors. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*, 4. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5_2
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. Penguin.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hardering, F. (2024). Warum es sich lohnt, besser über den Sinn in der Arbeit zu reflektieren. *Wirtschaftspsychologie*, 2(2024), 6–12.
- Harpaz, I. i Fu, X. (2002). Work centrality in Germany, Israel, Japan, and the United States. *Cross-Cultural Research*, 31(3), 171–200.
- Holbeche, L. (2004). *Aligning human resources and business strategy*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Höge, T. i Schnell, T. (2012). Kein arbeitsengagement ohne sinnerfüllung. Eine studie zum zusammenhang von work engagement, sinnerfüllung und tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, 1(2012), 91–99.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. W: J. E. Dutton i B. R. Ragins (red.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates.
- Kusa, N. (2024). Raport kryzysu zdrowia psychicznego. Jakie przetrwać w świecie kryzysów? Tetos think tank.
- Lindsey, C. i Aronson, E. (red.). (1985). *The handbook of social psychology*. Random House.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual“meaning-making” on career behavior. *The Journal of Management Development*, 21(7/8), 497–519.
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511.
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2018). *The map of meaning*. Routledge.
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV(94), 317–334.
- Locke, E. A. i Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. W: A. P. Brief i W. R. Nord (red.), *Meanings of occupational work* (s. 135–170). Lexington Books.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. i Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multilevel review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.
- MacLeod, D. i Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Office of Public Sector Information. <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2021/02/Engaging-for-Success.pdf>
- Rose, N. (2020). *Führen mit Sinn*. Haufe Lexware GmbH.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

- Schaufeli, W. i Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- Schaufeli, W. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schnell, T. (2020). *Psychologie des Lebenssinns*. Springer.
- Schnell, T. i Hoffmann, C. (2020). ME-Work: development and validation of a modular meaning in work inventory. *Frontiers in Psychology*, 11(599913), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.599913>
- Schnell, T., Höge, T. i Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Singhal, M. i Chatterjee, L. (2006). A person–organization fit-based approach for spirituality at work: Development of a conceptual framework. *Journal of Human Values*, 12(2), 161–178.
- Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 39(1), 11–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7501>
- Super, D. E. i Sverko, B. (1995). *Life roles, values, and careers*. Jossey-Bass.
- Sullivan, S. C. (2006). The work-faith connection for low-income mothers: A research note. *Sociology of Religion*, 67(1), 99–108.
- Szabowska-Walaszczyk, A. i Zawadzka, A. (2016). Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 20–33. <https://doi.org/10.7366/1896180020163602>
- Tommasi, F., Sartori R., Ceschi, A. i Schnell, T. (2021). The meaning in work inventory: validation of the Italian version and its association with sociodemographic variables. *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 69(291), 17–36.
- Weaver, G. R. i Agle, B. R. (2002). Religiosity as an influence on ethical behavior in organizations: A theoretical model and research agenda. *Academy of Management Review*, 27(1), 77–97.
- Wrzesniewski, A. (1999). *Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions*. University of Michigan.
- Zaporowska, J. (2024). *Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu wykonywanej pracy z perspektywy różnych pokoleń*. Praca magisterska. Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu.

3 | DOBROSTAN PRACOWNIKÓW A ŚRODOWISKO PRACY. MODELOWANIE PSYCHOSPÓŁECZNEGO ŚRODOWISKA PRACY DLA DOBROSTANU PSYCHICZNEGO PRACOWNIKÓW

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/3>

Employee well-being and work environment. Modeling psychosocial work environment for the mental well-being of employees

Abstract: The aim of this article is to characterise the psychosocial work environment and identify interventions undertaken by employers that model this work environment and positively affect the well-being of employees. The article presents a narrative review of literature covering a wide range of literature in the field of work and organisational psychology, occupational health psychology and human resources management. The importance of well-being for work performance is discussed and the most significant models explaining the impact of the psychosocial work environment on employee health and well-being are presented. The following section presents findings regarding different levels of workplace interventions and their impact on employee well-being. Conclusions are presented indicating that multi-level interventions, taking into account the organisational context, are considered the most effective.

Keywords: employees' well-being, psychosocial work environment, workplace interventions.

Wstęp

Problemy zdrowia psychicznego stanowią obecnie jedno z głównych wyzwań zdrowia publicznego. 89% respondentów w badaniach Flash Eurobarometer prowadzonych przez Unię Europejską (dokładnie Dyрекję Generalną ds. Zdrowia

Sugerowane cytowanie:

Schmidt, J. (2024). Dobrostan pracowników a środowisko pracy. Modelowanie psychospołecznego środowiska pracy dla dobrostanu psychicznego pracowników. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 49–66). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/3>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

i Bezpieczeństwa Żywności Komisji Europejskiej) uważa, że promocja zdrowia psychicznego jest równie ważna jak promocja zdrowia fizycznego. Niemal połowa respondentów doświadczyła w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy problemów emocjonalnych lub psychospołecznych, takich jak depresja lub lęk, a aż 54% osób mających problemy ze zdrowiem psychicznym nie otrzymało pomocy specjalisty (European Commission, 2023).

Szacunki wskazują, że ok. 50–60% wszystkich zwolnień lekarskich wynika ze stresu związanego z pracą. W Europie 350 milionów dni pracy traci się z powodu problemów związanych ze stresem w miejscu pracy, co wiąże się z całkowitymi kosztami wynoszącymi co najmniej 20 miliardów euro rocznie (Feola i in., 2016). Problemy psychiczne kosztują 240 miliardów euro rocznie, z czego około 132 miliardów euro (55%) to koszty pośrednie, głównie utracone dni pracy, zmniejszenie produktywności i wcześniejsze przechodzenie na emeryturę (Feola i in., 2016). Jednocześnie problemy ze zdrowiem psychicznym powodują, że doświadczają mniejszych możliwości w pracy, a dla niemal jednej czwartej respondentów w wieku od 25 do 54 lat najistotniejszym czynnikiem pomagającym utrzymać dobre zdrowie psychiczne jest środowisko pracy (European Commission, 2023).

Rola promowania zdrowia psychicznego w miejscu pracy było wielokrotnie podkreślana w różnych dyrektywach europejskich (Feola i in., 2016), ale jest także coraz bardziej dostrzegana przez pracodawców. Coraz intensywniej podkreśla się znaczenie usprawniania wprowadzanych działań zapobiegawczych, które mają służyć dobrostanowi pracowników i promowaniu zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron, w tym menedżerów i pracowników (St-Hilaire i in., 2019; St-Hilaire i Gilbert, 2019).

Celem niniejszego rozdziału jest scharakteryzowanie psychospołecznego środowiska pracy oraz identyfikacja interwencji podejmowanych przez pracodawców, które kształtują to środowisko pracy i pozytywnie wpływają na dobrostan pracowników. W pracy dokonano narracyjnego przeglądu literatury obejmującego szeroki zakres publikacji z obszaru psychologii pracy i organizacji, psychologii zdrowia pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Przegląd obejmował procedurę identyfikacji, oceny i syntezy dotychczasowego dorobku badaczy.

3.1. Dobrostan w miejscu pracy i jego związek z wynikami pracy

Jedną z istotnych kwestii towarzyszących dotychczasowym badaniom dotyczącym dobrostanu pracowników jest brak konsensusu co do tego, czym on jest (Fox i in., 2022). Pojęcie to czerpie z wielu różnych dyscyplin i jest konstruktem

o wielu wymiarach i definicjach. Mimo że kwestia ta budzi wiele dyskusji, wskazuje się równocześnie, że próba stworzenia jednej definicji może w rzeczywistości bardziej utrudniać realizowanie dalszych badań, niż pomagać w ich prowadzeniu, a ponadto stwarza ryzyko zbytniego uproszczenia (Kowalski i Loretto, 2017).

Istnieje wiele akademickich definicji dobrostanu pracowników (por. Danna i Griffin, 1999, Nielsen i in., 2017) i wiele określeń organizacji zawodowych (Kowalski i Loretto, 2017). Dwie podstawowe orientacje badawcze w kontekście dobrostanu obejmują podejście hedonistyczne (skoncentrowane na szczęściu człowieka) i eudajmonistyczne (skoncentrowane na potencjale człowieka) (Ryan i Deci, 2001). Koncepcje hedonistyczne definiują dobrostan jako poszukiwanie przyjemności i pozytywnych doznań, niskie nasilenie emocji negatywnych oraz wysoką satysfakcję z życia. Eudajmonistyczne podejście koncentruje się z kolei na poczuciu sensu i samorealizacji, a dobrostan opisuje w odniesieniu do stopnia, w którym człowiek realizuje pełnię swego potencjału (Ilska i Kołodziej-Zaleska, 2018; Ryan i Deci, 2001). Najczęściej wskazywane wymiary dobrostanu to dobrostan fizyczny, psychiczny i społeczny (np. Grant i in., 2007), choć wymienia się także inne (np. finansowy czy ekologiczny), co świadczy o potrzebie prowadzenia dalszych prac dotyczących konceptualizacji tego zjawiska, a także powiązań dobrostanu z wynikami pracowników czy oddziaływaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Kowalski i Loretto, 2017).

Często przywoływana i wykorzystywana w badaniach dobrostanu obejmujących kontekst pracy zawodowej (Nielsen i in., 2017) jest szeroka definicja Danna i Griffina (1999), którzy określają dobrostan pracownika jako stan zdrowia psychicznego, fizycznego i ogólnego jednostki, a także odczuwaną przez nią satysfakcję zarówno w pracy, jak i poza nią. W tym świetle na dobre samopoczucie pracowników wpływa przyjemność lub niezadowolenie płynące z samej pracy, ale także interakcje poszczególnych osób ze współpracownikami, członkami zespołu i przełożonymi. Zdrowie pracownika jest uważane za podwymiar dobrostanu pracownika (Danna i Griffin, 1999). Na dobre samopoczucie składają się zarówno skutki psychologiczne, takie jak brak niepokoju, lęku i wyczerpania emocjonalnego, jak i skutki fizjologiczne, takie jak ciśnienie krwi, stan serca i ogólne wyczerpanie fizyczne (Danna i Griffin, 1999).

Badane aspekty dobrostanu w miejscu pracy mogą obejmować różne obszary. Fox i in. (2022) w swoim przeglądzie wyróżniają trzy główne domeny dobrostanu, na które mogą wpływać warunki w miejscu pracy: dobrostan bezkontekstowy, dobrostan związany z pracą oraz dobrostan w pracy i rodzinie. Bezkontekstowy dobrostan psychiczny odnosi się do wspomnianych wyżej hedonicznych (tj. subiektywnego dobrostanu, pozytywnych uczuć i ocen) i/lub

eudajmonicznych (tj. poczucia spełnienia, znaczenia) składników dobrostanu, które mają ogólny związek z życiem jednostki (por. Page i Vella-Brodrick, 2009). Dobrostan związany z pracą odnosi się do wskaźników charakterystycznych dla doświadczenia zawodowego danej osoby, takich jak satysfakcja z pracy, poczucie wyczerpania (np. wypalenie zawodowe) i stopień zainteresowania pracą (np. zaangażowanie). Ze względu na to, że większość zatrudnionych stanowią rodzice i opiekunowie, wyróżnić można także dobrostan w pracy i rodzinie jako odrębną dziedzinę i oceniać, w jakim stopniu praca współistnieje lub koliduje z rolami rodzinnymi i osobistymi (np. równowaga między pracą a rodziną, konflikt między pracą a rodziną). Badania skoncentrowane na dobrostanie związanym z pracą konceptualizują i mierzą dobrostan w różny sposób (Fox i in., 2022), zarówno w ujęciu skoncentrowanym na aspektach pozytywnych, jak i negatywnych (Kowalski i Loretto, 2017). Najczęściej pomiary te obejmują takie koncepty, jak satysfakcja z pracy, szczęście, zaangażowanie organizacyjne, zamiar pozostania w organizacji, zaangażowanie w pracę, poczucie celu i dobrostan emocjonalny (w ujęciu pozytywnym) oraz wypalenie zawodowe, stres, lęk, wyczerpanie emocjonalne i fizyczne (w ujęciu negatywnym) (Fox i in., 2022; Nielsen i in., 2017). Także Schulte i in. (2015) podkreślają, że w kontekście zawodowym należy się skupiać na szerokiej definicji dobrostanu i jakości życia zawodowego, a nie tylko na tym, jak łagodzić deficyty, urazy i problemy zdrowotne. Co więcej, badanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wymiarów dobrostanu jest coraz częściej uznawane za ważne dla pełniejszego zrozumienia skutków zmian w miejscu pracy (Mäkikangas i in., 2016; Page i Vella-Brodrick, 2009). W związku z tym postuluje się badanie kontinuum dobrostanu, poczynając od złego samopoczucia psychicznego, obejmującego takie kwestie jak wypalenie zawodowe i stres, po aspekty pozytywnego dobrostanu, takie jak szczęście, witalność lub poczucie celu (Fox i in., 2022).

Dobrostan i zdrowie psychiczne w miejscu pracy są dla wielu interesującymi i ważnymi konceptami także ze względu na ich powiązania z produktywnością i wynikami pracy osiąganymi przez pracowników. Istnieje wiele badań wskazujących na to, że poprawa dobrostanu pracowników znacząco wpływa na poprawę osiąganych przez nich wyników (np. Bubonya i in., 2017; Soeker i in., 2019; Wright i Cropanzano, 2000). Wśród przyczyn tego stanu rzeczy wymienia się m.in. mniejszą koncentrację pracowników na pracy w przypadku problemów ze zdrowiem psychicznym (Hennekam i in., 2020). Problemy te mogą także powodować niezdolność pracowników do pracy (Heffernan i Pilkington, 2011), co pośrednio zmniejsza jej efektywność ze względu na zwiększoną liczbę zwolnień lekarskich (Levinson i in., 2010). Ponadto w sytuacji stresu pracownicy muszą uczynić dodatkowy wysiłek, aby dostosować się do otoczenia, co w konsekwencji

powoduje, że czują się wyczerpani emocjonalnie. W związku z tym gdy ich wymagania pozostają niespełnione, satysfakcja z pracy i wydajność spadają (Khamisa i in., 2016).

3.2. Teoretyczne modele w badaniach nad dobrostanem

Do najbardziej znaczących, a także cieszących się największą popularnością wśród badaczy, głównych modeli teoretycznych wyjaśniających wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników (Feola i in., 2016) należą:

- model wymagań–kontroli–wsparcia (*job demand-control-support*, DCS) Roberta Karaska (1979);
- model nierównowagi wysiłków–nagród (*effort-reward imbalance*, ERI) autorstwa Johannesesa Siegrista (2002) oraz
- model wymagania pracy–zasoby (*job demands-resources*, JD-R) opracowany przez Arnolda Bakker i Evangelię Demerouti (2007).

Punktem wyjścia dla tych modeli jest założenie, że napięcie w pracy to wynik zakłócenia równowagi między wymaganiami, jakie stawia się pracownikom, a zasobami, którymi dysponują (Bakker i Demerouti, 2007).

Model wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (1979) był jednym z pierwszych, który badał zmienne wpływające na dobrostan w pracy. Autor opisał dwa kluczowe wymiary psychospołecznego środowiska pracy: psychologiczne wymagania pracy i swobodę decyzyjną, przy czym ta ostatnia obejmuje władzę decyzyjną (kontrola nad pracą) i swobodę podejmowania decyzji (różnorodność pracy i możliwość wykorzystania umiejętności) (Karasek, 1979). Według tego modelu stanowiska pracy można podzielić na cztery typy, w zależności od możliwych stopni intensywności cech pracy. I tak wysokie wymagania i mały zakres swobody powodują duże napięcie psychofizyczne, ponieważ pracownik musi sprostać trudnym zadaniom, na które nie ma wpływu. Jest to najbardziej ryzykowny rodzaj pracy, który w większym stopniu wiąże się ze zmęczeniem, stanami lękowymi, depresją i chorobami fizycznymi pracowników (Stansfeld i Candy, 2006).

Wysokie wymagania i duży zakres swobody („praca aktywna”) miały z kolei sprzyjać rozwojowi pracownika, ponieważ mimo trudności zadań ma on w takich warunkach dużą kontrolę nad ich wykonaniem. Taka praca może być bardzo wymagająca, mimo to pracownicy mają wystarczającą kontrolę nad swoimi

działaniami i swobodę wykorzystania dostępnych umiejętności – ten rodzaj pracy wiąże się jedynie z przeciętnym obciążeniem psychicznym i aktywnym czasem wolnym (Stansfeld i Candy, 2006)

Niskie wymagania i mały zakres swobody („praca pasywna”) to natomiast model niesprzyjający rozwojowi, ponieważ nie stymuluje do działania. Przewiduje się, że ten typ będzie demotywujący i prawdopodobnie wiąże się z zanikiem umiejętności i zdolności, ale w kontekście dobrostanu jest on związany jedynie ze średnim poziomem napięcia psychicznego i zagrożenia dla zdrowia (Stansfeld i Candy, 2006).

Czwarty typ, czyli niskie wymagania i duży zakres swobody, to najmniej stresująca sytuacja. Taki typ pracy charakteryzuje się niższym niż przeciętny poziomem napięcia psychicznego i niższym ryzykiem złego stanu zdrowia, ponieważ wiąże się on ze stosunkowo niewielką liczbą wyzwań, a swoboda podejmowania decyzji pozwala pracownikowi optymalnie na nie reagować. Co więcej, dzięki dużej kontroli pracownik może optymalnie wykonywać zadania (Karasek, 1979; Stansfeld i Candy, 2006; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). W przedstawionym modelu za najbardziej efektywne i jednocześnie najmniej stresujące rozwiązanie uznaje się połączenie wysokich wymagań pracy z wysokim zakresem swobody.

W późniejszym czasie do modelu został dodany wymiar wsparcia społecznego (Kowalski i Loretto, 2017). Dodanie do teorii tego komponentu wskazuje, że najbardziej niekorzystna sytuacja dla pracownika to połączenie wysokich wymagań, niskiego zakresu kontroli i braku wsparcia społecznego, które mogłyby redukować napięcie (Karasek, 1979; Witczak i Kaźmierczyk, 2022). Zauważono bowiem, że wsparcie otrzymywane od przełożonych i współpracowników niwelowało skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli (Stansfeld i Candy, 2006).

Drugim ze wskazanych wyżej modeli jest model nierównowagi wysiłków–nagród (Siegrist, 2002). Model ten uwzględnia warunki pracy związane z rynkiem pracy i sugeruje, że wysiłek w pracy jest wydatkowany w kontekście społecznie zorganizowanego procesu wymiany, w którym oczekuje się odpowiednich nagród w postaci pieniędzy (wynagrodzenie i świadczenia), szacunku (uznanie i wsparcie) lub bezpieczeństwa i możliwości rozwijania kariery. Zakłada się w nim, że brak równowagi w wymianie wysiłków i nagród prawdopodobnie spowoduje poważne konsekwencje zdrowotne i behawioralne. W rezultacie model stał się popularnym obszarem badań zarówno dla naukowców, jak i praktyków w dziedzinie psychologii pracy (Devonish, 2018). Wyniki badań opartych na jego założeniach rzeczywiście wskazują, że organizacje powinny zapewniać sprawiedliwe wynagradzanie wysiłków pracowników, aby zmniejszyć stres i jego negatywne skutki zdrowotne. Na przykład badania pielęgniarek chirurgicznych

w Polsce wykazały, że nadmierny wysiłek i brak odpowiednich nagród prowadzą do wyczerpania i wypalenia zawodowego (Basińska i Wilczek-Rużyczka, 2011). Podobne wyniki uzyskali Bakker i in. (2000), dowodząc, że stres zawodowy powoduje wyczerpanie emocjonalne i depersonalizację. Model nierównowagi wysiłków–nagród znalazł swoje potwierdzenie, wskazując także wiele innych skutków tejże nierównowagi o charakterze psychologicznym (lub związanym ze zdrowiem psychicznym), w tym depresję i stany lękowe, niezadowolenie z pracy, ogólny zły stan zdrowia psychicznego, a także zwiększoną absencję, zachowania związane z wycofaniem i zamiarem zmiany pracy (Devonish, 2018).

Ostatni ze wskazanych modeli to model wymagania pracy–zasoby, który odnosi się do relacji między pracą a dobrostanem pracowników, integrując badania nad stresem i motywacją. Model zakłada, że każde środowisko pracy ma specyficzne czynniki kształtujące stres/napięcie i dobrostan, które można podzielić na dwie kategorie: wymagania i zasoby (Demerouti i in., 2001). Wymagania pracy to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają długotrwałego wysiłku fizjologicznego i psychologicznego, np. duża presja, nieprzyjemne warunki pracy i brak kontroli nad pracą. Wymagania te stają się stresorami, gdy zmuszają do dużego wysiłku, a koszty z nimi związane nie są odpowiednio rekompensowane. Natomiast zasoby pracy to aspekty pracy, które pomagają osiągać cele zawodowe, redukować koszty psychofizjologiczne związane z wymaganiami oraz wspierać rozwój osobisty. Należą do nich: możliwość kontroli pracy, udział w podejmowaniu decyzji, otrzymywanie informacji zwrotnej, różnorodność zadań, możliwości rozwoju oraz wsparcie uzyskiwane od przełożonych i kolegów (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013).

Model wymagania pracy–zasoby wyróżnia dwa kluczowe procesy, które odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu napięcia/stresu i motywacji w miejscu pracy, tj. pogorszenie zdrowia i proces motywacyjny. Wysokie wymagania pracy (np. związane z dużą odpowiedzialnością, decyzyjnością, zbyt dużym obciążeniem obowiązkami) mogą prowadzić do wyczerpania i pogorszenia zdrowia. Z kolei zasoby pracy i zasoby osobiste mogą motywować pracowników do większego zaangażowania i lepszej jakości pracy. Zasoby osobiste to aspekty, takie jak poczucie własnej skuteczności, optymizm, poczucie kontroli i kompetencje osobiste, które pomagają osiągać cele, chronią przed zagrożeniami i stymulują rozwój (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013). Oba te procesy wzajemnie oddziałują na siebie, tak więc czerpiąc z zasobów, można zmniejszyć skutki narażenia na obciążenie. Konsekwencje zdrowotne mogą być jednak znacznie dotkliwsze, gdy pracownik nie ma lub nie potrafi z dostępnych zasobów korzystać.

Model wymagania pracy–zasoby był pierwotnie używany do badania wypalenia zawodowego (Demerouti i in., 2001), ale obecnie jest też stosowany do analizy zaangażowania w pracę i innych pozytywnych aspektów pracy (Potocka i Waszkowska, 2013).

3.3. Poziomy interwencji podejmowanych przez pracodawców w kontekście dobrostanu pracowników

Pracodawcy, zaniepokojeni spadającą produktywnością, rotacją pracowników i kosztami ich opieki zdrowotnej, coraz częściej podejmują inicjatywy związane z dobrostanem, aby poprawić wydajność i zdrowie pracowników oraz zmniejszyć odczuwany przez nich stres (Fox i in., 2022). Interwencje w miejscu pracy definiuje się jako „planowane, behawioralne, oparte na teorii działania, których celem jest poprawa zdrowia i dobrostanu pracowników poprzez zmianę sposobu projektowania, organizacji i zarządzania pracą” (Nielsen i Abildgaard, 2013, s. 278).

Interwencje te mogą obejmować różne obszary, a także być prowadzone na różnych poziomach. W literaturze najczęściej wskazuje się na (czasem odmiennie nazywane i definiowane): poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji (por. Bakker i de Vries, 2021; Fox i in., 2022; Nielsen i in., 2017).

Indywidualny poziom interwencji związany jest nierozzerwalnie z zasobami, jakimi dysponuje sama jednostka (Nielsen i in., 2017). Obejmują one cechy osobiste lub zachowania mogące umożliwić pracownikowi radzenie sobie z wymaganiami pracy i osiąganie dobrych wyników. Przykładami takich zasobów są wspomniane wyżej (por. model wymagania pracy–zasoby): poczucie własnej skuteczności, poczucie kontroli, optymizm, kompetencje czy poczucie własnej wartości (Bakker i Demerouti, 2007; Demerouti i in., 2001; Potocka i Waszkowska, 2013).

Interwencje indywidualne to inicjatywy zmiany skierowane do poszczególnych pracowników (Bakker, 2017). Są to działania mające na celu poprawę umiejętności radzenia sobie z obciążeniem, stresem, relaksowania się itp., zachęcające do zdrowszych zachowań lub zmniejszające stres (np. zwiększenie aktywności fizycznej, medytacja). Mimo dużej popularności takich właśnie interwencji wskazuje się, że programy te opierają się na wąskim spojrzeniu na zdrowie (tj. ograniczaniu depresji, leczeniu chorób przewlekłych) (Fox i in., 2022). Co więcej, badania wykazują zaskakująco niewielkie korzyści płynące z tych programów dla zdrowia i dobrostanu (Song i Baicker, 2019).

Poziom grupy obejmuje kontekst społeczny, który może zapewniać jednostce zasoby w miejscu pracy. Należą do niego interwencje, które wzmacniają relacje, które z kolei sprzyjają wysokiej jakości wymianie informacji i interakcjom między jednostkami w miejscu pracy. Interwencje te koncentrują się więc na działaniach w zakresie wsparcia społecznego i modelowania dobrych relacji interpersonalnych pracowników, a także obejmują kształtowanie cech przywódczych i interakcji społecznych między liderami a pracownikami, takich jak np. styl przywództwa i jakość wymiany lider – członek zespołu (Nielsen i in., 2017).

Na poziomie organizacji z kolei wskazuje się na wzmacnianie zasobów związanych ze sposobem organizacji, projektowania i zarządzania pracą (Nielsen i in., 2017). Interwencje na poziomie organizacyjnym dotyczą przede wszystkim praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zasad i praktyk wprowadzonych w celu rozwijania umiejętności i zdolności pracowników, motywowania ich do dobrych wyników oraz zapewniania im możliwości podejmowania uznaniowego wysiłku (Jiang i in., 2012). Działania takie obejmują np. manipulowanie zakresem autonomii, wspieranie różnorodności umiejętności, rozwijanie systemów wynagrodzeń i oceny wyników czy zmiany stanowiska pracy (np. restrukturyzacja zadań) (Nielsen i in., 2017).

3.4. Działania na rzecz dobrostanu pracowników w miejscu pracy: interwencje na poziomie grupy i organizacji

Jak wspomniano wyżej, interwencje na poziomie grupy związane są przede wszystkim z kształtowaniem relacji interpersonalnych i zapewnianiem wsparcia społecznego i obejmują zarówno relacje między współpracownikami, jak i relacje na linii przełożony – podwładny.

Na tym poziomie relacji między współpracownikami większość badań koncentruje się na wsparciu społecznym, które jest również centralnym elementem zrewidowanego modelu wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (Kowalski i Loretto, 2017). Wsparcie społeczne okazało się w tym ujęciu czynnikiem istotnie redukującym napięcie psychiczne (*job strain*), a tym samym modyfikującym skutki wysokich wymagań i niskiej kontroli (Stansfeld i Candy, 2006). Inne badania skupiają się także na dopasowaniu osoba – grupa i na charakterystyce grupy (np. na zespołowym uczeniu się czy klimacie zespołu) (Nielsen i in., 2017).

Zdecydowanie więcej miejsca niż współpracownikom poświęca się jednak w literaturze przedmiotu relacjom lider – pracownik. Związek między zachowaniami menedżerów a zdrowiem psychicznym ich pracowników jest dobrze

ugruntowany w literaturze naukowej (np. Peltokorpi i Ramaswami, 2019; Skakon i in., 2010; Tafvelin i in., 2011). Kwestię, w jaki sposób zachowania menedżerów wpływają na zdrowie psychiczne, bada się z dwóch perspektyw: teorii przywództwa i modeli kompetencji kierowniczych.

Jeśli chodzi o teorie przywództwa to przywództwo transformacyjne jest najczęściej badane, a zarazem najlepiej pozwala przewidzieć zdrowie psychiczne pracowników (Lecours i in., 2022). Badania wskazują, że ma ono pozytywny wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy podwładnych (Breevaart i in., 2016). W szczególności istotna wydaje się strategia polegająca na indywidualnej analizie sytuacji pracowników, co umożliwia rozpoznanie i regulowanie ich napięcia psychicznego. Przyjmując perspektywę pracownika, liderzy skuteczniej rozpoznają osobiste potrzeby swoich podwładnych i mogą korzystać z narzędzi, takich jak indywidualny coaching i mentoring, aby zmniejszyć wymagania i napięcie w pracy (Bakker i de Vries, 2021). Zauważa się, że postrzeganie przez liderów klimatu zdrowotnego w organizacji było pozytywnie powiązane z ich nastawieniem zdrowotnym (tj. z ich świadomością zdrowotną), co z kolei miało związek z ich prozdrowotnymi zachowaniami przywódczymi i ostatecznie szło w parze z lepszym samopoczuciem pracowników (ich mniejszym zmęczeniem i większym zaangażowaniem) (Kaluza i in., 2020). Odkrycia te sugerują, że liderzy mogą się nauczyć rozpoznawać i regulować oznaki napięcia zawodowego i wypalenia zawodowego wśród swoich podwładnych. Liderzy mogą albo ułatwiać adaptacyjne strategie samoregulacji, albo zwiększać zasoby osobiste i zawodowe swoich pracowników (Bakker i de Vries, 2021). Wang i in. (2017) wykazali z kolei, że przywództwo transformacyjne ma pozytywny związek z kształtowaniem charakteru pracy pracowników w postaci rosnących wyzwań i zasobów pracy. Oznacza to, że gdy liderzy stosują więcej stymulacji intelektualnej i indywidualnego podejścia, ich podwładni doświadczają zaufania i własnej skuteczności potrzebnych do angażowania się w proaktywne zachowania w pracy. Co więcej, liderzy, stosując styl przywództwa wspierający autonomię, uznają punkt widzenia pracowników, zachęcają do zachowań proaktywnych i oferują możliwości dokonywania wyboru i przejawiania inicjatywy (Reeve, 2015). Zwiększanie autonomii pracowników zmniejsza też napięcie i wypalenie zawodowe pracowników (Slemp i in., 2018). Inne badania sugerują, że liderzy transformacyjni zapewniają swoim pracownikom zasoby pracy, takie jak wsparcie, informacje zwrotne i możliwości rozwoju (np. Breevaart i in., 2014). Zasoby te pomagają pracownikom skutecznie radzić sobie z przeszkodami i stawiać czoła wymaganiom zawodowym.

Badacze opracowują także modele kompetencji menedżerskich, które określają, jakie kompetencje kierownicze mogą wpływać na zdrowie psychiczne

pracowników (Lecours i in., 2022). Na przykład Yarker i in. (2007, 2008) oraz Lewis i in. (2010, 2012), za: Lecours i in. (2022) zaproponowali model kompetencji menedżerskich mający na celu redukcję stresu wśród pracowników. Zidentyfikowali oni kilka kompetencji, które menedżerowie mogą rozwijać, aby redukować stres (np. zarządzanie konfliktami, komunikowanie się, bycie empatycznym i przekazywanie informacji zwrotnej). Stając się ukonkretnić i uwspólnić zakres tych kompetencji, St-Hilaire i in. (2018) przedstawili taksonomię 92 konkretnych praktyk zarządczych mających na celu zmniejszenie narażenia pracowników na ryzyko psychospołeczne. Ponadto Guest (2017) zaproponował model zarządzania zasobami ludzkimi skutkujący poprawą dobrostanu pracowników, w którym zidentyfikowano konkretne praktyki zarządzania (np. zapewnianie angażującej pracy i zapewnianie pozytywnego środowiska społecznego i fizycznego). Te modele kompetencji menedżerskich potwierdzają wpływ, jaki menedżerowie mogą wywierać na zdrowie psychiczne pracowników przez swoje zachowania (Lecours i in., 2022).

W organizacjach projektuje się także szereg interwencji, które mają oddziaływać na firmę całościowo i ogólnie zarządzać działaniami w zakresie dbania o dobrostan i zdrowie psychiczne pracowników. Oddziaływanie na poziomie organizacyjnym wiąże się więc ze wzmacnianiem zasobów odnoszących się do organizacji, projektowania i zarządzania pracą (Nielsen i in., 2010). Szereg teorii wskazuje na wpływ sposobu projektowania pracy na wydajność i dobrostan, m.in. omawiane wyżej: model wymagań–kontroli–wsparcia Karaska (1979) czy model wymagania pracy–zasoby Bakker i Demerouti (2007). Jak wspomniano, interwencje na poziomie organizacyjnym obejmują przede wszystkim praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje mogą ponadto wykorzystywać różne zasoby strukturalne w celu ograniczenia i zapobiegania trudnościom związanym ze zdrowiem psychicznym i obniżeniem dobrostanu pracowników (Bakker i de Vries, 2021).

Badania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi prowadzone na podstawie założeń modelu wymagania pracy–zasoby wykazały, że praktyki związane z zasobami ludzkimi (*human resources*, HR) mogą mieć istotny wpływ na wymagania pracy i zasoby, a także mogą pośrednio wpływać na dobrostan pracowników (Peccei i van de Voorde, 2019). Na przykład Tavis i in. (2003) wykazali, że różne interwencje organizacyjne, takie jak udział pracowników w planowaniu zadań, nowe protokoły, restrukturyzacja zadań i szkolenia w miejscu pracy, poprawiły relację wymagania pracy–zasoby oraz spowodowały zmniejszenie napięcia psychicznego (wyczerpania) w miejscu pracy. W innym badaniu Croon i in. (2015) dowiedli, że praktyki HR wzbogacające pracę wpływają na produktywność organizacji dzięki przekazywaniu przez pracowników informacji na

temat zasobów pracy i satysfakcji z pracy. Wyniki te wskazują, że organizacje mogą wykorzystywać praktyki HR do optymalizacji projektowania oferowanych przez nie stanowisk pracy. Bakker i de Vries (2021) argumentują ponadto, że odpowiednie praktyki HR mogą również stanowić bufor regulujący wpływ napięcia psychicznego w pracy na nieadaptacyjną samoregulację (tj. radzenie sobie przez unikanie czy podważanie własnych kompetencji). Co więcej, praktyki mogą stanowić katalizator dla ustanowienia pozytywnego związku między napięciem zawodowym a samoregulacją adaptacyjną, m.in. przez aktywne tworzenie swojego miejsca pracy, dostosowywanie go do własnych możliwości i zauważonych potrzeb, nadawanie sensu pracy, czyli tzw. przekształcanie pracy (*job crafting*). Ponadto autorzy ci twierdzą, że menedżerowie HR powinni regularnie monitorować poziom stresu w pracy wśród wszystkich pracowników i podejmować natychmiastowe działania, gdy jest on stale wysoki w niektórych zespołach lub działach. Inne praktyki HR mogą obejmować także selekcję nowych pracowników opartą na kluczowych zasobach osobistych lub zapewnianiu programów szkoleniowych w zakresie tworzenia pracy, w ramach których pracownicy uczą się optymalizować własne wymagania i zasoby zawodowe (Bakker i de Vries, 2021).

Podsumowanie

W rozdziale omówiono rolę dobrostanu pracowników w organizacji, scharakteryzowano psychospołeczne środowisko pracy, a także wskazano wybrane modele wyjaśniające wpływ psychospołecznego środowiska pracy na zdrowie i dobrostan pracowników. Dokonany przegląd literatury umożliwił identyfikację interwencji podejmowanych przez pracodawców, które modelują środowisko pracy i pozytywnie wpływają na dobrostan pracowników. Wyróżniono kilka poziomów interwencji (poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji), co doprowadziło do konkluzji, że za najskuteczniejsze uznaje się interwencje wielopoziomowe, tj. realizowane jednocześnie na wielu poziomach i uwzględniające zarazem specyficzny dla danej organizacji kontekst.

W literaturze postuluje się konieczność prowadzenia dalszych badań, które umożliwiłyby lepsze rozpoznanie czynników psychospołecznych i ich znaczenia dla dobrostanu pracowników. Wśród istotnych aktualnie tematów w tym zakresie wskazuje się m.in. kwestie związane z technologią i zacieraniem się granic między pracą a życiem, lepsze zrozumienie sposobów rozwijania i wzmacniania relacji w pracy, szczególnie między pracownikami

a bezpośrednimi przełożonymi w zróżnicowanej, wielopokoleniowej i czasami bardzo rozproszonej sile roboczej czy problemy związane z różnorodnymi warunkami pracy (praca zmianowa, praca zdalna itp.) (por. Kowalski i Loretto, 2017).

Podkreśla się konieczność bardziej całościowego podejścia do dobrostanu uwzględniającego szereg wymiarów (np. dobrostan fizyczny, psychiczny, społeczny i finansowy). Stanowi to wyzwanie zarówno dla organizacji, pracowników, jak i specjalistów ds. HR, ale wydaje się niezbędne, jeśli teoria, badania i praktyka w tej dziedzinie mają się rozwijać (por. Kowalski i Loretto, 2017).

Biorąc pod uwagę złożoność zjawiska, sugeruje się także korzystanie z różnych podejść metodologicznych, takich jak randomizowane badania interwencyjne w miejscu pracy, badania eksperymentalne i quasi-eksperymentalne czy badania longitudinalne wykorzystujące podłużne dane panelowe (Fox i in., 2022).

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wyniki różnorodnych badań sugerują, że organizacje mogą skutecznie poprawiać dobrostan i wydajność pracowników przez interwencje mające na celu budowanie zasobów na dowolnym poziomie (Nielsen i in., 2017). Jednocześnie zauważa się, że efekty interwencji przeprowadzanych czy to na poziomie indywidualnym, czy organizacyjnym są zwykle niewielkie (Bakker i de Vries, 2021). Jednym z powodów, jakie się w tym kontekście wskazuje, jest to, że wiele interwencji nie uwzględnia strukturalnych przyczyn trudności psychicznych w środowisku pracy i koncentruje się na pojedynczych inicjatywach, wybiórczo reagując na zidentyfikowane problemy i podejmując pojedyncze, wyizolowane działania (Bakker i de Vries, 2021). Sugeruje się, że ze względu na potencjalne efekty synergiczne preferowane są interwencje na wielu poziomach. Na przykład struktury pracy zespołowej można wdrożyć w celu budowania kapitału społecznego (zasób na poziomie grupy), przy czym autonomię (zasób na poziomie organizacji) można wspierać przez szkolenie pracowników w kwestii rozwiązywania problemów (zasób indywidualny) i szkolenie liderów w zakresie transformacyjnych umiejętności przywódczych (zasoby na poziomie lidera) (Nielsen i in., 2010). Takie działania wydają się spójne z centralnym elementem teorii zachowania zasobów (*conservation of resources theory*, COR) Hobfolla, która dotyczy tworzenia karawan zasobów: pracownicy o wysokim poczuciu własnej skuteczności mogą bardziej aktywnie kooperować ze swoimi współpracownikami

i bezpośrednimi przełożonymi (Nielsen i in., 2017). Tak więc szkolenie ludzi w zakresie poczucia własnej skuteczności może stworzyć dodatkowe zasoby, oraz poprawić klimat w zespole i umożliwić liderom prezentowanie transformacyjnych zachowań przywódczych (Nielsen i Munir, 2009).

W tym kontekście coraz liczniejsze są sugestie, że rozwiązaniem niskiej skuteczności pojedynczych interwencji są interwencje wielopoziomowe (Bakker i de Vries, 2021; Nielsen i in. 2017). Należy też zauważyć, że interwencje na niektórych poziomach mogą być mniej odpowiednie w zależności od kontekstu organizacyjnego, stąd powinny one uwzględniać specyfikę organizacji, sposobu pracy, a także czas i różnice między poszczególnymi pracownikami (Bakker i de Vries, 2021; Nielsen i in., 2017).

Bibliografia

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker A. B. i Demerouti E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. i de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. i Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 3, 884–891.
- Basińska, B. i Wilczek-Rużyczka, E. (2011). Zespół wypalenia zawodowego i zmęczenie w kontekście pracy zmianowej i stresu zawodowego wśród pielęgniarek chirurgicznych. *Przegląd Psychologiczny*, 54(1), 99–113.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. i Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A. i Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter? *Labour Economics*, 46, 150–165. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001>
- Croon, M. A., Van Veldhoven, M. J. P. M., Peccei, R. E. i Wood, S. (2015). Researching individual wellbeing and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. W: M. J. P. M. van Veldhoven i R. Peccei (red.), *Well-being and per-*

- formance at work: The role of context* (s. 129–154). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315743325>
- Danna, K. i Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Devonish, D. (2018). Effort-reward imbalance at work: the role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), 319–333. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0218>
- European Commission. (2023). Flash Eurobarometer 530 Mental Health report. <https://doi.org/10.2875/48999>
- Feola, D., Pedata, P., D'Ancicco, F., Santalucia, L., Sannolo, N., Ascione, E., Nienhaus, A., Magliano, L. i Lamberti, M. (2016). Working conditions and mental health: Results from the CARESUN study. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 71(3), 163–169. <https://doi.org/10.1080/19338244.2015.1069251>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D. i Kelly E. L. (2022) Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. i Price, R. H. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Heffernan, J. i Pilkington, P. (2011). Supported employment for persons with mental illness: systematic review of the effectiveness of individual placement and support in the UK. *Journal of Mental Health*, 20, 368–380. <https://doi.org/10.3109/09638237.2011.556159>
- Hennekam, S., Richard, S. i Grima, F. (2020). Coping with mental health conditions at work and its impact on self-perceived job performance. *Employee Relations*, 42(3), 626–645. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2019-0211>
- Ilska, M. i Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 123(2018), 155–183.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. i Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Kaluza, A. J., Schuh, S. C., Kern, M., Xin, K. i Van Dick, R. (2020). How do leaders' perceptions of organizational health climate shapes employee exhaustion and engagement? Toward a cascading-effects model. *Human Resource Management*, 59(4), 359–377. <https://doi.org/10.1002/hrm.22000>
- Karasek Jr., R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <http://doi.org/10.2307/2392498>

- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D. i Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: a follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22, 538–545. <https://doi.org/10.1111/ijn.12455>
- Kowalski, T. H. P. i Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lecours, A., St-Hilaire, F. i Daneau, P. (2022). Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2744–2766. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886151>
- Levinson, D., Lakoma, M. D., Petukhova, M., Schoenbaum, M., Zaslavsky, A. M., Angermeyer, M., Borges, G., Bruffaerts, R., de Girolamo, G., de Graaf, R., Gureje, O., Haro, J. M., Hu, Ch., Karam, A. N., Kawakami, N., Lee, S., Lepine, J.-P., Browne, M. O., Okoliyski, M. ... Kessler, R. C. (2010). Associations of serious mental illness with earnings: results from the WHO World Mental Health surveys. *The British Journal of Psychiatry*, 197, 114–121. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.109.073635>
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T. i Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46–70. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1126870>
- Nielsen, K. i Abildgaard, J. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen, K. i Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective wellbeing? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, Ch., Käsälä, M., Saari, E. i Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee wellbeing and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Page, K. M. i Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Peccei, R. E. i van de Voorde, F. C. (2019). The application of the multilevel paradigm in human resource management – outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786–818. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Peltokorpi, V. i Ramaswami, A. (2019). Abusive supervision and subordinates' physical and mental health: The effects of job satisfaction and power distance orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511617>
- Potocka, A. i Waszkowska, M. (2013). Zastosowanie modelu „Wymagania Pracy – Zasoby” do badania związku między satysfakcją zawodową, zasobami pracy, zasobami osobistymi pracowników i wymaganiami pracy. *Medycyna Pracy. Workers' Health and Safety*, 64(2), 217–225. <https://doi.org/10.13075/mp.5893/2013/0018>
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406–418. <https://doi.org/10.1111/spc3.12189>

- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D. i Stephenson, C. M. (2015). Considerations for incorporating “well-being” in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8). <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302616>
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. W: P. L. Perrewe i D. C. Ganster (red.), *Historical and current perspectives on stress and health. Research in occupational stress and well being*, vol. 2 (s. 261–291). Emerald Group Publishing Limited.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. i Guzman, J. (2010). The impact of leaders on employee stress and affective well-being: A systematic review of three decades of empirical research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. i Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Soeker, M. S., Truter, T., Van Wilgen, N., Khumalo, P., Smith, H. i Bezuidenhout, S. (2019). The experiences and perceptions of individuals diagnosed with schizophrenia regarding the challenges they experience to employment and coping strategies used in the open labor market in Cape Town, South Africa. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 62(2), 221–231. <https://doi.org/10.3233/WOR-192857>
- Song, Z. i Baicker, K. (2019). Effect of a workplace wellness program on employee health and economic outcomes: A randomized clinical trial. *JAMA*, 321(15), 1491–1501. <https://doi.org/10.1001/jama.2019.3307>
- Stansfeld, S. i Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 32(6), 443–462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- St-Hilaire, F. i Gilbert, M. (2019). What do leaders need to know about managers’ mental health? *Organizational Dynamics*, 48(3), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M. i Lefebvre, R. (2018). Managerial practices to reduce psychosocial risks exposure: A competency-based approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de L’Administration*, 35(4), 535–550. <https://doi.org/10.1002/cjas.1506>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. i Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers’ mental health at work? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090>
- Tafvelin, S., Armelius, K. i Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Schreurs, P. J. G., Schaufeli, W. B., de Boer, E., Sepmeijer, K. J. i Watez, C. (2003). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 297–325. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.297>

- Wang, H., Demerouti, E. i Le Blanc, P. M. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Witczak, A. i Kaźmierczyk, J. (2022). *Satysfakcja zawodowa a stres zawodowy na przykładzie pracowników banków w Polsce*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Wright, T. A. i Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

4 | TYPOLOGIA DOBROSTANU. UJĘCIE EKSPERCKIE

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/4>

Typology of well-being. Expert approach

Abstract: The purpose of the research conducted and presented in this chapter is to identify and understand the various dimensions of well-being in the context of Polish enterprises. It analysed various dimensions of well-being in the context of Polish enterprises through qualitative research. The focus was on understanding how employees and managers experience emotional, psychological and social well-being. Interviews were conducted with 15 experts from different sectors, analysing their individual experiences and perceptions of well-being. The results indicate that emotional well-being, which is related to positive emotions and satisfaction with life, is central to an overall sense of happiness. Psychological well-being, which includes a sense of purpose and autonomy, significantly influences stress management and personal development. Social well-being, reflecting the quality of interpersonal relationships, is essential for a sense of support and belonging. In addition, the study revealed a new type of environmental well-being, related to sustainability efforts, which underscores the growing awareness of and responsibility for the environment.

Keywords: well-being, management, human resources.

Wprowadzenie

W rozdziale skoncentrowano się na identyfikacji i eksploracji różnych typów dobrostanu. Inspiracją była obserwacja, że pojęcie to jest często przedstawiane w sposób uproszczony. Podejście do badania dobrostanu jako jednowymiarowego zjawiska wydaje się niewystarczające dla zrozumienia jego złożoności oraz

Sugerowane cytowanie:

Więcek-Janka, E. (2024). Typologia dobrostanu. Ujęcie eksperckie. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 67–82). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/4>

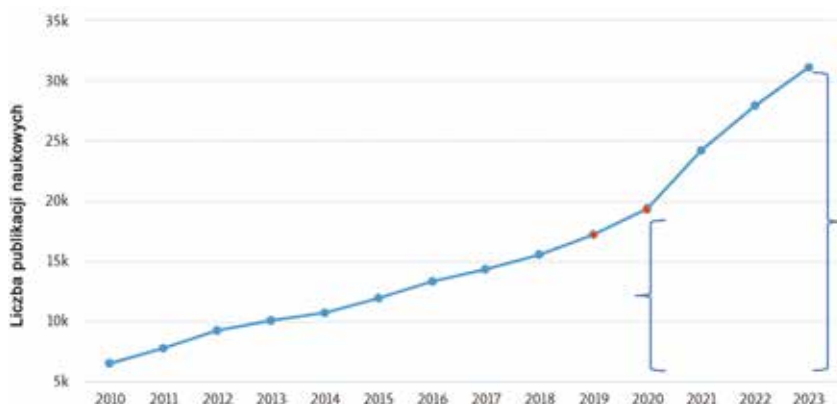


Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

wpływu na życie zawodowe i prywatne osób zaangażowanych w działalność biznesową zarówno jako pracowników, jak i menedżerów.

W związku z tym celem rozdziału i badań zrealizowanych w jego ramach jest zidentyfikowanie różnych wymiarów dobrostanu w kontekście polskich przedsiębiorstw oraz zbadanie, jak wskazane czynniki wpływają na indywidualne doświadczenia jednostek.

Jednym z najbardziej podstawowych zagadnień zgłębianych przez specjalistów różnych dziedzin, takich jak psychologia, nauki społeczne czy filozofia, jest fundamentalne pytanie o to, jak osiągnąć dobrostan osobisty. Choć na przestrzeni lat widoczne są w nauce tendencje do szerszego eksplorowania kwestii ludzkiego nieszczęścia (*unhappiness*), w ostatnich dekadach obserwuje się systematyczny wzrost zainteresowania tematyką ogólnopojętego dobrostanu (Diener, 1984). Narastającą w ostatnim dziesięcioleciu docieklivość naukowców z dziedziny psychologii dobrze obrazuje liczba publikacji naukowych w bazie Scopus.



Rysunek 4.1. Liczba publikacji naukowych na temat dobrostanu w latach 2010–2023 na podstawie danych z bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne.

Zgromadzone publikacje przedstawiają wyniki w dziedzinie psychologii dla haseł: ‘wellbeing’, ‘well-being’ oraz ‘prosperity’ przeszukiwanych w obrębie tytułu, streszczenia oraz słów kluczowych. Uwzględniając widoczną na wykresie tendencję wzrostową, szczególnie po 2019 roku, gdy epidemia COVID-19 wpłynęła na psychiczny dobrostan społeczności globalnej, można zauważyć, że liczba publikacji w ostatnich 3 latach jest zbliżona do liczby obejmującej dziesięć lat sprzed pandemii, co jasno obrazuje zapotrzebowanie na badania w tym zakresie.

Źródło: opracowanie własne.

69

4.1. Pojęcie dobrostanu

Najczęściej spotykanymi w literaturze definicjami dobrostanu są hedonizm i eudajmonia, obecne w filozofii od starożytności. Interpretacja dobrobytu przez Arystypa z Cyreny w III wieku p.n.e. (Solomon i Higgins, 1997) odnosi się bezpośrednio do doświadczania przyjemności, komfortu i satysfakcji, traktując przyjemność jako główny cel życia (Huta i Ryan, 2010). Pojęcie subiektywnego dobrostanu jest często związane z podejściem hedonistycznym, które opiera się na trzech filarach: subiektywnej ocenie ogólnego zadowolenia z życia, obecności pozytywnego oraz negatywnego afektu (Mise i Busseri, 2020). Z kolei koncepcja eudajmonii zapoczątkowana przez Arystotelesa w IV wieku p.n.e. kładzie nacisk na aktywności wyrażające cnotę i dążenie do doskonałości (Solomon i Higgins, 1997; Waterman, 1993, 2007).

Dwie teoretyczne postawy, hedonizm i eudajmonia, stanowią podstawę współczesnej psychologii pozytywnej. Choć antyczni filozofowie nie rozróżniali terminów „dobrostan” i „szczęście”, współczesna nauka wyznacza granice pozwalające na ich rozróżnienie. Teoria prawdziwego szczęścia Seligmana (2011) wprowadza trzy główne elementy: odczuwanie przyjemności, pochłonięcie oraz poczucie głębszego sensu. W późniejszej pracy Seligman (2011) krytykuje koncepcję stawiania „szczęścia” w centrum psychologii pozytywnej, argumentując, że „dobrostan” jest bardziej kompleksowym konstruktem obejmującym wiele mierzalnych elementów.

W literaturze zauważa się różnorodne podejścia do rozumienia i badania dobrostanu. Wielu naukowców przywiązuje szczególną wagę do subiektywnych ocen jakości życia oraz zadowolenia z życia (Diener i in., 1999). W analizach dotyczących dobrostanu psychicznego coraz częściej pojawiają się również nowe koncepcje, takie jak „psychologiczna elastyczność” (Hayes i in., 2012), która odnosi się do zdolności adaptacyjnych jednostki do zmieniających się warunków życiowych, oraz „rezyliencja” (Masten, 2001), czyli zdolność do odzyskiwania równowagi po trudnych doświadczeniach.

Z perspektywy psychologii pozytywnej, oprócz klasycznych koncepcji hedonizmu i eudajmonii, pojawiają się również nowe podejścia, które rozszerzają i uzupełniają tradycyjne ujęcia dobrostanu. Przykładem może być koncepcja „szczęścia eudajmonicznego” (Ryan i Deci, 2001), która kładzie nacisk na wewnętrzną zgodność z własnymi wartościami oraz dążenie do realizacji swojego potencjału.

W kontekście zawodowym szczególne znaczenie ma pojęcie „dobrostanu zawodowego” (*work well-being*), które obejmuje zarówno aspekty subiektywne, takie jak satysfakcja z pracy, jak i obiektywne, związane z warunkami pracy oraz

możliwościami rozwoju zawodowego (Bakker i Demerouti, 2007). Dobrostan zawodowy jest często powiązany z wydajnością pracy, motywacją oraz zaangażowaniem pracowników (Harter i in., 2002).

Analiza literatury wskazuje również na istotne różnice międzykulturowe w percepcji dobrostanu. W kulturach kolektywistycznych, występujących w Japonii czy Chinach, większy nacisk kładzie się na dobrostan grupy oraz harmonię społeczną, podczas gdy w kulturach indywidualistycznych, dominujących w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej, większą wagę przykładą się do subiektywnych odczuć jednostki oraz jej autonomii (Markus i Kitayama, 1991).

W badaniach na świecie uwzględnia się także kwestię różnorodności uwarunkowań dobrostanu w kontekście zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych. Przykładem jest wpływ globalizacji oraz dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych na dobrostan jednostek i społeczności. Z jednej strony technologie te mogą sprzyjać rozwojowi osobistemu i zawodowemu, z drugiej jednak mogą się przyczyniać do wzrostu stresu oraz poczucia izolacji (Kraut i in., 2002).

W związku z powyższym dostrzeżono konieczność prowadzenia dalszych badań nad złożonością i wielowymiarowością dobrostanu, uwzględniających różne perspektywy teoretyczne oraz kontekstualne. Zrozumienie tych skomplikowanych interakcji jest kluczowe dla opracowywania efektywnych strategii wspierania dobrostanu jednostek i społeczeństw, co w konsekwencji może się przyczynić do poprawy jakości życia oraz funkcjonowania społecznego.

4.2. Typy dobrostanu

Tworzenie dobrostanu i zarządzanie nim wymaga podejścia interdyscyplinarnego, które uwzględnia różnorodne aspekty i uwarunkowania tego zjawiska. Współczesne podejścia do badania dobrostanu, integrujące wiedzę z psychologii, socjologii, filozofii oraz nauk o zdrowiu, pozwalają na bardziej kompleksowe zrozumienie jego wpływu na jednostki i społeczeństwa, co stanowi ważny krok w kierunku poprawy jakości życia i dobrostanu na różnych poziomach. Seligman i Szymczak (2011) określili wstępne różnice w interpretowaniu pojęć szczęścia i dobrostanu. Według nich szczęście dotyczy zadowolenia z życia, co jest podstawowym miernikiem, a celem życia jest zwiększanie zadowolenia. W przypadku dobrostanu miernikiem są pozytywne emocje, zaangażowanie, poszukiwanie sensu, tworzenie pozytywnych relacji i związków oraz osiągnięć, zaś celem jest dążenie do pełniejszego przeżywania wspomnianych mierników.

W badaniu w 2024 roku autorka skupiła się na eksploracji różnych wymiarów szczęścia i dobrostanu, które w założeniu miało prowadzić do analizy ich znaczeń i sposobów manifestowania się w codziennym życiu.

Realizacja badań opierała się na przyjęciu podejścia jakościowego. Przeprowadzono je metodami *desk research* (por. rysunek 4.1 i 4.2) i pogłębionego wywiadu indywidualnego, które pomogły zidentyfikować główne kategorie dobrostanu, takie jak dobrostan fizyczny, duchowy, ekonomiczny, społeczny, emocjonalny, ekologiczny i psychologiczny (por. rysunek 4.3).

W badaniach jakościowych – eksperckich (IDI) wzięło udział 15 osób: pięcioro związanych ze świadczeniem usług konsultingowych z zakresu HR, troje naukowców zajmujących się tematyką dobrostanu, pięcioro doświadczonych właścicieli przedsiębiorstw oraz dwoje prezesów średnich firm. Kodowanie uczestników obejmowało kryterium działalności oraz płeć (por. tabela 4.1)¹.

Tabela 4.1. Charakterystyka ekspertów biorących udział w IDI

Uczestnicy IDI	K – Kobieta	M – Mężczyzna
U – usługi konsultingowe	3	2
N – naukowcy	2	1
W – właściciele przedsiębiorstw	2	3
P – prezesi średnich firm	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wykorzystując techniki jakościowe: analizę narracji z wykorzystaniem środowiska MAXQDA z kodowaniem dedukcyjnym, poznano indywidualne historie i doświadczenia osób, pozwalające zrozumieć, jakich odmian dobrostanu doświadczają w swoim życiu. Pierwszym rezultatem badań jakościowych było wyodrębnienie kategorii szczęścia i dobrostanu opisanych we wstępie opracowania (por. tabela 4.2 i 4.3). Badani wskazali, a następnie rozwinęli w opisach następujące kategorie dobrostanu, z którymi mieli do czynienia: fizyczny, psychologiczny, ekologiczny, społeczny, ekonomiczny i duchowy. Na rysunku 4.3 przedstawiono wskazane w wywiadach różne rodzaje i typy odczuwanego przez respondentów dobrostanu. Omawiane kategorie zostały wzbogacone przykładem (przykładami) z wypowiedzi ekspertów.

¹ Ekspertom reprezentującym usługi konsultingowe przypisano kody: UK1, UK2, UK3, UM1, UM2. Ekspertom naukowcom przypisano kody: NK1, NK2, NM1. Ekspertom właścicielom firm przypisano kody: WK1, WK2, WM1, WM2, WM3. Ekspertom będącym prezesami firm przyporządkowano kody: PK1 i PM1.

Tabela 4.2. Kategorie szczęścia z przykładami (wyniki badań $n=15$)

Szczęście (poczucie szczęścia)		
Przejawy codzienne	Codzienne przyjemności	Czerpanie radości z codziennego porannego rytuału parzenia ulubionej kawy, który przynosi uczucie komfortu i radości na początek dnia (PK1, WK1)
	Drobne nagrody	Częste nagradzanie siebie małymi rzeczami, jak kupno nowej książki, co powoduje natychmiastowe poczucie szczęścia (UM2)
	Hobby	Regularne granie na instrumentach (np. gitarze), co przynosi poczucie zrelaksowania i szczęścia po każdej sesji gry (UM2, NM1)
	Relaksujące aktywności	Wieczorne kąpiele w wannie z ulubionymi olejkami eterycznymi, które daje spokój i radość (UK2, PK1)
	Spotkania z bliskimi	Regularne spotkania z przyjaciółmi na kolacji, które przynoszą radość i poczucie wspólnoty (UK1, UK2, UM1, WK 1, WM2, WM3, PM1)
Zadowolenie z życia	Realizacja celów zawodowych	Odczuwanie zadowolenie z życia, gdy udaje się osiągnąć kluczowe cele w pracy, takie jak awans lub zakończenie ważnego projektu z sukcesem (Uk1, Uk2, UK3, UM1, NK1, NM1)
	Satysfakcja ze związku	Długotrwałe poczucie szczęścia wynikające z harmonijnego związku z partnerem, który wspiera i dzieli codzienne radości (ALL)
	Zdrowy styl życia	Odczuwanie zadowolona z życia, gdy udaje się utrzymać zdrowy tryb życia przez regularne ćwiczenia i zdrowe odżywianie (UK3, UM1, NK1, WM1, WM2, PM1)
	Spełnienie osobiste	Odczuwanie zadowolenia z życia przez angażowanie się w działalność artystyczną, która pozwala na wyrażanie siebie i rozwijanie swoich talentów (WM1, NM1)
	Bezpieczeństwo finansowe	Poczucie szczęścia wynikające z posiadania stabilnej sytuacji finansowej, co daje spokój i możliwość planowania przyszłości (ALL)

Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnione kategorie szczęścia oraz przykłady stanowią wycinek z pełnego zakresu przykładów. Zadaniem zestawienia jest przybliżenie interpretowania wybranych kategorii szczęścia w roku 2024 w badaniach jakościowych (zakres czasowy badania jakościowego).

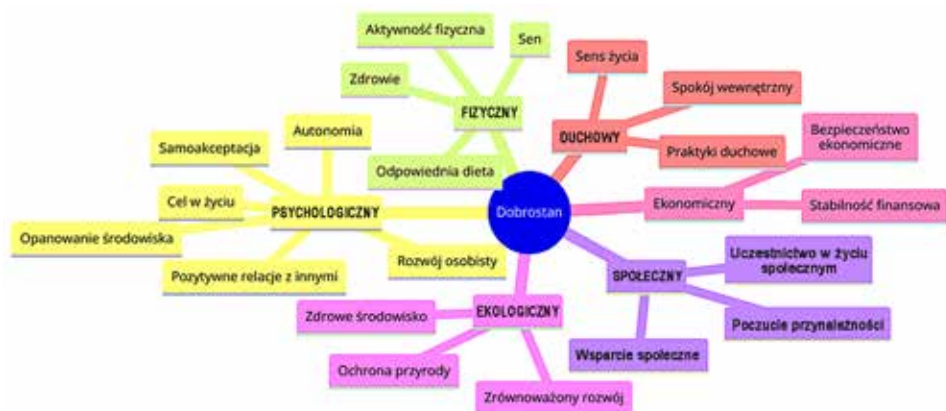
Wyróżnione kategorie dobrostanu oraz przedstawione przykłady (tabela 4.3, rysunek 4.3) stanowią fragment pełnego spektrum możliwych przykładów i interpretacji.

W koncepcji dobrostanu wyróżnia się pięć elementów: pozytywne emocje (*positive emotions*), pochłonięcie (*engagement*), pozytywne związki (*relationships*),

Tabela 4.3. Kategorie dobrostanu z przykładami (wyniki badań $n=15$)

Dobrostan (poczucie dobrostanu)		
Pozytywne emocje	Codzienna radość	Doświadczanie radości i wdzięczności w codziennych praktykach medytacyjnych, co pomaga utrzymać pozytywny stan emocjonalny przez cały dzień (UK2)
	Radość z małych rzeczy	Czerpanie przyjemności z prostych codziennych momentów, jak śmiech podczas zabawy z dziećmi lub radość z oglądania zachodu słońca (WK2)
	Optymizm	Zapisywanie pozytywnych wydarzeń, co pomaga utrzymywać optymistyczne spojrzenie na życie (WK2)
	Wdzięczność	Regularne praktykowanie wdzięczności przez zapisanie trzech rzeczy, za które jest się wdzięcznym każdego dnia, co zwiększa poczucie szczęścia (WK2)
	Uczucie miłości	Częste wyrażanie miłości i czułości wobec bliskich, co wzmacnia pozytywne emocje i więzi rodzinne (WK2, NK1)
Zaangażowanie	Pełne zaangażowanie w pracę	Odczuwanie głębokiego zaangażowania i satysfakcji z wykonywania swojej pracy, która jest pasją i dostarcza wiele radości (ALL)
	Angażowanie się w projekty	Aktywne uczestnictwo w projektach społecznych, co daje poczucie celu i spełnienia (WK2, WM1, WM3)
	Nauka nowych umiejętności	Regularne uczestnictwo w kursach językowych (i innych), które dostarcza satysfakcji i poczucia postępu (NK1, NM1)
	Praca nad czymś większym	Czerpanie satysfakcji z pracy w organizacji charytatywnej, w której pomaga się potrzebującym, co daje poczucie sensu i spełnienia (WM3)
	Filozoficzne refleksje	Regularne refleksje nad sensem życia podczas codziennych spacerów po lesie, co przynosi spokój i wewnętrzne zadowolenie (WM3, NK1)
	Działanie dla dobra innych	Angażowanie się w wolontariat w schronisku dla zwierząt, co daje głęboką satysfakcję i poczucie sensu (WK1)
Rozwój osobisty	Sukces zawodowy	Osiąganie awansu na wyższe stanowisko, co owocuje poczuciem dumy i zadowolenia z własnych osiągnięć zawodowych (ALL)
	Cele osobiste	Zrealizowanie celu, jakim jest np. ukończenie maratonu, co daje ogromne poczucie satysfakcji i dumy (ALL)
	Rozwój umiejętności	Ukończenie kursu językowego i zdobycie certyfikatu, co przynosi poczucie spełnienia i motywację do dalszego rozwoju (NK1, NK2, NM1)
	Projekty długoterminowe	Zakończenie długoterminowego projektu, jak budowa domu, co daje głębokie poczucie spełnienia i satysfakcji (ALL)
	Dbanie o zdrowie psychiczne	Regularne praktyki mindfulness, które pomagają lepiej radzić sobie ze stresem i poprawiają ogólne samopoczucie (ALL)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.3. Typologia dobrostanu jako wynik badań jakościowych

Źródło: opracowanie własne.

sens (*meaning*) i osiągnięcia (*accomplishments*) (model PERMA). Trzy elementy zostały zaczerpnięte z teorii szczęścia. Pozytywne emocje, a więc życie przyjemne, doświadczanie zadowolenia, są pierwszą składową dobrostanu, podobnie jak pochłonięcie rozumiane jako silne zaabsorbowanie, z którego satysfakcja pojawia się na ogół *post factum*. Druga składowa to poczucie sensu, czyli życie dla idei, przynależenie do czegoś, co uznajemy za większe od nas. Związki z innymi stanowiące trzecią składową odnoszą się do życia w społeczności, współdzielenia ważnych momentów z bliskimi oraz pozostawania w pozytywnych relacjach z ludźmi. Prezentowane jest tu interesujące stanowisko, w myśl którego „niewiele pozytywnych rzeczy dokonuje się w samotności” (Seligman, 2011). Całokształt dobrostanu dopełnia poczucie osiągnięć. Seligman wyjaśnia, że bywają sytuacje, w których ludzie dążą do poczucia osiągnięć, nawet jeśli nie stoją za tym żadne inne motywy, takie jak pozytywne emocje czy poczucie sensu. Autor opisuje taką potrzebę jako „wygraną dla samego wygrywania”. Podsumowując powyższe składniki oraz syntetyzując ich subiektywny poziom w życiu, otrzymujemy ich wektor wypadkowy, którym we współczesnym rozumieniu jest dobrostan. Jego celem, a zarazem produktem ubocznym jest tzw. rozkwit (*flourishing*) czy dążenie do rozwoju (Seligman, 2011).

Rozumienie dobrostanu jako wieloelementowej mozaiki odrzuca klarowny niegdyś podział na dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny. W świetle współczesnej psychologii pozytywnej dobrostan nie jest bytem samym w sobie, ale sumą wielu możliwych do zmierzenia czynników zawierających w sobie kryteria zarówno hedonizmu i eudajmonii (Solomon i Higgins, 1997; Waterman, 2007).

Tabela 4.4. Techniki oddziałujące na dobrostan w ujęciu PERMA

Czynnik dobrostanu	Techniki wspierające
Pozytywne emocje (P)	Wyrażanie wdzięczności i akceptowanie błędów Budowanie relacji w celu uzyskania informacji zwrotnej
Zaangażowanie (E)	Wyznaczanie celów Wyznaczanie zadań zgodnych z mocnymi stronami pracownika Tworzenie indywidualnych planów rozwoju
Pozytywne relacje (R)	Prowadzenie konstruktywnych rozmów Świętowanie osiągnięć Korzystanie z mentoringu
Znaczenie (M)	Swoboda wyboru kompetencji, które mają być nabywane i rozwijane Identyfikowanie możliwości wpływania na życie i pracę innych osób Rozbudzanie zainteresowania ćwiczeniami i zadaniami (poszukiwanie elementów nowości, kształtowanie nowych i przydatnych kompetencji)
Osiągnięcia (A)	Wyznaczanie i wizualizacja osiągania konkretnych i realistycznych celów Wdrożenie systemu nagród za postępy Stała informacja zwrotna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Seligman, 2002, 2011).

Dobrostan psychiczny będący wielowymiarowym konstruktą przedstawionym przez Seligmana (2002, 2011) podlega kształtowaniu przez czynniki zarówno zewnętrzne, takie jak środowisko czy codzienna rutyna, jak i indywidualną pracę z emocjami, terapię czy formowanie światopoglądu. Kwestie te mają również znaczenie z punktu widzenia psychologii zarządzania, która obejmuje m.in. tematykę zarządzania dobrostanem pracowników, którzy doświadczają sytuacji wpływających nie tylko na ich samopoczucie w miejscu pracy, ale także na ich życie osobiste i rodzinne. Przy czym każdy z nich jest odrębną jednostką o indywidualnych uwarunkowaniach psychicznych, nierzadko o różnych potrzebach i z odmiennym bagażem doświadczeń. Wszystkie te kwestie niewątpliwie wpływają na dobrostan i jego czynniki w ujęciu PERMA, począwszy od odczuwania pozytywnych emocji aż po osiągnięcia. Koncepcja rozkwitu zgodnie z podejściem PERMA może być wspierana przez skuteczne i świadome zarządzanie, na które składają się działania podejmowane przez menedżerów.

Czynniki te są szczególnie ważne w przypadku sektora MŚP, w których kultura pracy jest oparta na bliskich relacjach.

4.3. Wyniki

Badania jakościowe ujawniły znaczną różnorodność w doświadczaniu dobrostanu, sugerując, że jest to zjawisko wielowymiarowe, którego różne aspekty są ze sobą ściśle powiązane i mają także wyjątkowy wpływ na życie jednostek. Dobrostan emocjonalny, związany z pozytywnymi emocjami i zadowoleniem z życia, okazał się kluczowy dla poczucia szczęścia i spełnienia. Dobrostan psychologiczny, obejmujący czynniki takie jak poczucie celu, autonomii i rozwoju osobistego, miał zasadnicze znaczenie dla poczucia własnej wartości i zdolności do radzenia sobie ze stresem. Dobrostan społeczny, odnoszący się do jakości i głębi relacji interpersonalnych oraz poczucia przynależności do społeczności, był niezbędny dla poczucia wsparcia i zrozumienia. Badania jakościowe ukazały ponadto nowy typ dobrostanu związany z poczuciem konieczności pozytywnego wpływania na środowisko, co z kolei odnosiło się do wdrożenia praktyk zrównoważonego rozwoju zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Tak szerokie postrzeganie typów dobrostanu jest zgodne z zainteresowaniami badaczy, które zilustrowano na rysunku 4.2 – po analizie scjentometrycznej publikacji światowych w tym zakresie.

4.4. Dyskusja

Różnorodność w doświadczaniu dobrostanu wskazuje na jego złożoność, a zatem konieczność przyjęcia wielowymiarowego podejścia do jego analizy. Poczucie szczęścia często utożsamia się z subiektywnym dobrostanem, który obejmuje zarówno emocjonalne, jak i poznawcze oceny życia jednostki. Diener i Biswas-Diener (2008) wskazują, że poczucie szczęścia jest związane z częstym doświadczaniem pozytywnych emocji oraz satysfakcją z różnych aspektów życia, takich jak praca i relacje międzyludzkie. Fredrickson (2001) podkreśla, że pozytywne emocje, takie jak radość i wdzięczność, mogą prowadzić do budowania zasobów osobistych, co z kolei przyczynia się do powstania długotrwałego dobrostanu.

Zadowolenie z życia stanowi kluczowy wskaźnik dobrostanu subiektywnego i odzwierciedla ogólną ocenę życia przez jednostkę. Diener i in. (1985) wprowadzili skalę zadowolenia z życia (*satisfaction with life scale*, SWLS), która jest szeroko stosowana w badaniach nad dobrostanem, mimo że nie odzwierciedla wszystkich jego kategorii. Wysoki poziom zadowolenia z życia często wiąże się z posiadaniem satysfakcjonujących relacji społecznych, stabilności finansowej

oraz zdrowia fizycznego i psychicznego (Biswas-Diener i Diener, 2006; Brown i Kasser, 2005; Brown i in., 2007).

Zadowolenie z pracy to również istotny czynnik wpływający na ogólny dobrostan jednostki. Deci i Ryan (2008) sugerują, że zadowolenie z pracy jest silnie związane z poczuciem autonomii, kompetencji i związku z innymi w miejscu pracy. Badania wykazały także, że osoby, które odczuwają wysokie zadowolenie z pracy, są bardziej zaangażowane i mniej podatne na wypalenie zawodowe (Fava i Tomba, 2009).

Zdrowie psychiczne i fizyczne są kluczowymi komponentami dobrostanu. Cohen i Wills (1985) wskazują, że wsparcie społeczne odgrywa istotną rolę w ochronie zdrowia psychicznego, gdyż redukuje negatywne skutki stresu i poprawia ogólne samopoczucie jednostki. Z kolei Danner i in. (2001) wykazali, że pozytywne emocje w młodości mogą przewidywać dłuższą żywotność, co sugeruje, że zdrowie psychiczne ma bezpośredni wpływ na zdrowie fizyczne.

Dobrostan ekologiczny, związany z poczuciem odpowiedzialności za środowisko, jest coraz częściej uznawany za ważny element dobrostanu ogólnego. Brown i Kasser (2005) stwierdzają, że wartości związane z ekologicznym stylem życia mogą być zgodne z dobrostanem psychologicznym, co sugeruje, że dbanie o środowisko przyczynia się do ogólnego poczucia spełnienia i sensu życia. Clayton i Karazsia (2020) dodają, że zaniepokojenie zmianami klimatu może wpływać na zdrowie psychiczne, co podkreśla znaczenie integracji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w celu poprawy dobrostanu jednostek (Biswas-Diener i Diener, 2006; Brown i Kasser, 2005; Brown i in., 2007).

Harmonia, zarówno wewnętrzna, jak i społeczna, jest kolejnym ważnym aspektem dobrostanu. Seligman (2002) sugeruje, że harmonijne życie obejmuje równowagę między różnymi sferami życia, co prowadzi do lepszego zdrowia psychicznego i fizycznego. Huppert i So (2013) w swoich badaniach nad dobrostanem w Europie wskazują, że osoby doświadczające harmonii w życiu są bardziej szczęśliwe i zdrowe (Brown i Kasser, 2005).

Podsumowanie

Badanie przyczyniło się do głębszego zrozumienia złożoności dobrostanu i identyfikacji jego nowych form oraz stworzyło perspektywę różnorodnego doświadczania zadowolenia, szczęścia i spełnienia w życiu. Zrozumienie tych

aspektów dobrostanu może wesprzeć opracowywanie skuteczniejszych strategii promowania i utrzymywania dobrostanu na różnych płaszczyznach życia. Analiza przeprowadzona w ramach badania pozwala na uchwycenie niuansów, które składają się na pojęcie dobrostanu, z uwzględnieniem zarówno pozytywnych emocji, jak i głębszego sensu, zaangażowania, pozytywnych relacji z innymi oraz osiągnięć. Każdy z tych elementów został zilustrowany konkretnymi przykładami związanymi z wypowiedziami ekspertów, które pomagają lepiej zrozumieć, w jaki sposób dobrostan może być doświadczany w codziennym życiu (por. tabele 4.2 i 4.3).

Badanie wykazało ponadto, że pozytywne emocje, takie jak radość, optymizm czy wdzięczność, mogą mieć wpływ na poprawę jakości życia jednostki. Równie ważne jest zaangażowanie w różnorodne aktywności, które nie tylko przynoszą satysfakcję, ale także pozwalają na pełne zaabsorbowanie i osiągnięcie stanu *flow*. Oprócz tego poszukiwanie głębszego sensu i podejmowanie działań, które mają wartość wykraczającą poza jednostkowe cele, przyczynia się do poczucia spełnienia i zadowolenia z życia.

W kontekście badania pozytywnych relacji z innymi ludźmi można dostrzec, jak istotne są głębokie, wspierające więzi, które oprócz dostarczania emocjonalnego wsparcia wzmacniają także poczucie przynależności i wspólnoty. Analizowany stosunek badanych do osiągnięć podkreśla znaczenie zarówno sukcesów zawodowych, jak i osobistych, które przynoszą poczucie dumy, spełnienia i motywują do dalszego rozwoju. Osiąganie celów i podejmowanie wyzwań to nie tylko źródło satysfakcji, ale też umożliwienie ciągłego rozwoju i doskonalenia siebie.

Zestawienie tych aspektów dobrostanu ma na celu podkreślenie, że dążenie do pełniejszego życia wymaga holistycznego podejścia, które bierze pod uwagę różnorodne aspekty i potrzeby jednostki. Każda osoba ma wyjątkowe predyspozycje, kompetencje i preferencje, które powinny być uwzględniane w strategiach promowania dobrostanu, aby mogły być skutecznie dostosowane do indywidualnych wymagań i warunków życiowych.

Przedstawione wyniki wskazują na konieczność dalszego badania wielości i różnorodności czynników wpływających na dobrostan, co może się przyczynić do tworzenia bardziej zindywidualizowanych i efektywnych podejść wspierających jednostki w ich dążeniach do osiągnięcia i utrzymania wysokiego poziomu tego stanu. Taka perspektywa może nie tylko zwiększyć skuteczność interwencji dotyczących zdrowia psychicznego i społecznego, ale także przyczynić się do ogólnej poprawy jakości życia jednostek i społeczeństw, a co za tym idzie zadowolenia z pracy.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Badania nad dobrostanem mają istotne implikacje praktyczne, szczególnie dla specjalistów w dziedzinach zarządzania zasobami ludzkimi, coachingu oraz psychologii. Wyniki badań wspomnianych w dyskusji i zrealizowanych na potrzeby tego opracowania podkreślają konieczność indywidualizacji programów i interwencji skoncentrowanych na promowaniu dobrostanu zarówno w miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym.

Zrozumienie różnorodnych aspektów dobrostanu może wspierać firmy w tworzeniu strategii, które lepiej odpowiadają na specyficzne potrzeby pracowników, co z kolei może się przekładać na zwiększone zaangażowanie, wyższą produktywność oraz ogólne zadowolenie z pracy. Firmy, korzystając z wyników badań, mogą opracować bardziej zróżnicowane i skuteczne programy wsparcia, które uwzględnią wyjątkowe potrzeby każdego pracownika.

Praktycy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi mogą wykorzystać wyniki badań do tworzenia bardziej elastycznych polityk kadrowych, które promują równowagę między pracą a życiem osobistym oraz wspierają pracowników w osiąganiu ich celów zawodowych i osobistych. Wprowadzenie praktyk skoncentrowanych na dobrostanie może również przyczynić się do redukcji stresu oraz zwiększenia satysfakcji z pracy, co ma bezpośrednie przełożenie na efektywność i lojalność pracowników.

Z kolei w obszarze coachingu wyniki badań mogą posłużyć do rozwijania bardziej spersonalizowanych programów wsparcia, które pomagają jednostkom w lepszym zrozumieniu swoich celów i osiąganiu ich. Indywidualne podejście do dobrostanu umożliwia bardziej efektywne wspieranie klientów w radzeniu sobie z wyzwaniami zawodowymi i osobistymi oraz w dążeniu do satysfakcjonującego i pełnego życia.

W kontekście psychologii zrozumienie wielowymiarowości dobrostanu pozwala na projektowanie interwencji, które są bardziej dostosowane do indywidualnych potrzeb jednostek, co może prowadzić do lepszych wyników w terapii i doradztwie. Wiedza ta jest kluczowa dla rozwijania programów wsparcia promujących zdrowie psychiczne i emocjonalne oraz wspierających jednostki w ich dążeniach do pełnego i satysfakcjonującego życia.

Przeprowadzone na potrzeby tej publikacji badanie ma także pewne ograniczenia. Próba badawcza była ograniczona, jeśli chodzi o liczebność, geografię i demografię, co może wskazywać pewne obszary konieczne do

dalszej eksploracji. W kolejnych badaniach ważne będzie rozszerzenie próby badawczej, aby uwzględnić bardziej różnorodne grupy demograficzne i kulturowe. Warto również badać, jak zmiany w otoczeniu, takie jak postępująca cyfryzacja i globalne kryzysy, wpływają na różne odmiany dobrostanu.

Bibliografia

- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Biswas-Diener, R. i Diener, E. (2006). The subjective well-being of the homeless, and lessons for happiness. *Social Indicators Research*, 76(2), 185–205. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-8671-9>
- Brown, K. W. i Kasser, T. (2005). Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle. *Social Indicators Research*, 74(2), 349–368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-8207-8>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. i Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Clayton, S. i Karazsia, B. T. (2020). Development and validation of a measure of climate change anxiety. *Journal of Environmental Psychology*, 69, 101434. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101434>
- Cohen, S. i Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Danner, D. D., Snowdon, D. A. i Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804–813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. i Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Wiley-Blackwell.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. i Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. i Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fava, G. A. i Tomba, E. (2009). Increasing psychological well-being as a clinical priority. *Journal of Psychotherapy Integration*, 19(4), 291–302.

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. i Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. i Wilson, K. G. (2012). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*. Guilford Press.
- Huppert, F. A. i So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Huta, V. i Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11, 735–762.
- Kraut, R., Kiesler, S., Boneva, B., Cummings, J., Helgeson, V. i Crawford, A. (2002). Internet paradox revisited. *Journal of Social Issues*, 58(1), 49–74.
- Markus, H. R. i Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mise, T.-R. i Busseri, M.A. (2020). The full life revisited: Examining hedonia and eudaimonia as general orientations, motives for activities, and experiences of wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 10(4), 74–86. <https://doi.org/10.5502/ijw.v10i4.951>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. i Szymczak, P. (2011). *Pełnia życia: nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia*. Harbor Point Media.
- Solomon R. i Higgins K. (1997). *Krótką historia filozofii*. Prószyński i S-ka.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Waterman, A. S. (2007). On the importance of distinguishing hedonia and eudaimonia when contemplating the hedonic treadmill. *American Psychologist*, 62(6), 612–614. <https://doi.org/10.1037/0003-066X62.6.612>

5 | EKOPSYCHOLOGIA – ZWIĄZEK PSYCHIKI I NATURY A WYZWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I KRYZYS KLIMATYCZNY

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/5>

Ecopsychology – the contact of mental and nature and the challenges of sustainable development and the climate crisis

Abstract: The chapter explores the intersection of ecopsychology and sustainable development in the context of the climate crisis. It aims to examine how ecopsychology can contribute to addressing contemporary ecological challenges by analysing theoretical foundations and practical applications of this interdisciplinary field. The chapter employs a narrative literature review and synthesises selected topics to illustrate the relevance of ecopsychology in fostering pro-environmental behaviour. It draws on historical, psychological, and environmental perspectives to contextualise ecopsychology's role in shaping sustainable development practices. It suggests that reconnecting with nature can foster more sustainable lifestyles, promote well-being, and mitigate the psychological impacts of the environmental crisis. The chapter highlights the therapeutic potential of ecopsychological interventions and their ability to cultivate empathy toward nature, which can lead to greater environmental responsibility. This chapter offers an interdisciplinary approach to understanding the psychological aspects of environmental sustainability. It contributes to the growing body of literature on how ecopsychology can inform sustainable development and offers practical recommendations for integrating these concepts into various sectors.

Keywords: ecopsychology, sustainable development, climate crisis, environmental psychology, pro-ecological behaviour, interdisciplinarity, ecopsychological therapy.

Sugerowane cytowanie:

Bernaciak, A. (2024). Ekopsychologia – związek psychiki i natury a wyzwania zrównoważonego rozwoju i kryzys klimatyczny. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 83–106). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/5>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

*Gdy jesteś zbyt oddalony od natury,
Twój duch usycha i umiera,
ponieważ brutalnie oderwano go od jego korzeni*
Anthony de Mello

Wstęp

Początków ekopsychologii upatruje się w przemianach społecznych lat 60. XX wieku związanych z rozpowszechnianiem się ruchów kontrkulturowych, podnoszących kwestie dotyczące prawa do samostanowienia, równości płci, poszanowania praw mniejszości czy potrzeby powrotu do natury (Kahn i Hasbach, 2012). Termin ten, mimo że wprowadzony do literatury w latach 90. XX wieku, głównie za sprawą Roszaka (1992) doczekał się już wielu definicji i sposobów konceptualizacji. Ekopsychologia jest zatem rozumiana m.in. jako dziedzina nauki poświęcona badaniu i leczeniu nadwątłych emocjonalnych więzi łączących ludzi i świat przyrody (Boston, 1996) czy jako projekt będący obszernym, wielowymiarowym przedsięwzięciem wynikającym z potrzeby ustosunkowania się do kryzysu ekologicznego naszych czasów (Fisher, 2003). Jej idee brzmią szczególnie donośnie w dobie kryzysu klimatycznego, presji na środowisko systemów społeczno-gospodarczych i potrzeby ogólnoświatowego konsensusu w kwestiach związanych z ochroną środowiska. Niezbędne wydaje się zatem przybliżenie tego zagadnienia oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy ekopsychologia może być realnym wsparciem w kształtowaniu postaw prośrodowiskowych w obszarach związanych z biznesem i ekonomią, w tym zrównoważonego rozwoju, zrównoważonej konsumpcji i produkcji, dewzrostu czy zrównoważonych modeli biznesu (D'Alisa i in., 2014; Koller, 2021; Niedek, 2022).

W obliczu pogłębiającego się kryzysu ekologicznego, rosnącej świadomości na temat zmian klimatycznych oraz ich wpływu na społeczeństwa i gospodarki ekopsychologia może być dziedziną, która otwiera nowe perspektywy opisu i rozumienia związków między ludzkim umysłem a środowiskiem naturalnym. To interdyscyplinarne podejście staje się narzędziem nie tylko do zrozumienia indywidualnych i zbiorowych reakcji na zmiany środowiskowe, ale także platformą dla promowania zdrowszych, bardziej zrównoważonych sposobów życia, które mogą przyczyniać się do regeneracji zarówno społeczeństw (głównie w wymiarze relacyjnym czy – jak określa to Roszak – wspólnotowym oraz w wymiarze indywidualnego dobrostanu psychicznego), jak i zdegradowanych ekosystemów. W świetle obecnych wyzwań środowiskowych ekopsychologia

oferuje perspektywę, która integruje emocjonalne, duchowe i fizyczne aspekty ludzkiego doświadczenia z potrzebą ochrony i zrozumienia planety.

Niniejszy rozdział ma na celu przeanalizowanie, w jaki sposób ekopsychologia może się przyczyniać do zrównoważonego rozwoju i odpowiadać na współczesne wyzwania ekologiczne w kontekście teoretycznych podstaw i praktycznych aplikacji tej interdyscyplinarnej perspektywy. Aby zobrazować to zagadnienie, dokonano narracyjnego przeglądu literatury oraz próby syntezy wybranych zagadnień.

5.1. Pojęcie ekopsychologii i jego geneza

Postępująca urbanizacja oraz rozwój technologiczny i infrastrukturalny sprawiają, że człowiek jako jednostka i jako gatunek funkcjonuje współcześnie w zupełnie odmiennym od naturalnego i pierwotnego otoczeniu (Zimbardo i Ruch, 1994). Nie pozostaje to bez wpływu na jego wewnętrzną kondycję i sposób życia. Jednym z pierwszych badaczy ludzkiej natury, który zauważył tę zależność, był Carl Gustaw Jung (Jung, 1970, 1976). Jego teoria zbiorowej nieświadomości zakłada, że poza osobistą nieświadomością istnieje głębsza warstwa wspólna dla wszystkich ludzi, zawierająca dziedziczone doświadczenia całego rodzaju ludzkiego. Składa się ona z archetypów – uniwersalnych, mitycznych postaci i motywów, wspólnych dla różnych kultur, które manifestują się w snach, mitych i symbolach kulturowych i odzwierciedlają wspólne ludzkie doświadczenia i instynkty. Jednym z elementów zbiorowej nieświadomości jest nieświadomość ekologiczna. Jej jungowskie ujęcie znajduje swój wyraz w koncepcji dotyczącej postrzegania związku człowieka z naturą. Stanowi ona nie tylko zewnętrzną rzeczywistość, ale także kluczowy element ludzkiej psychiki, który ujawnia jej najgłębsze nieświadome struktury i wpływa na nie (Jung, 2024). Elementami tej koncepcji są np. archetyp Matki Ziemi uosabiającej pielęgnujące aspekty natury, występujący w różnych kulturach, postrzeganie natury jako zwierciadła ludzkiej duszy czy badanie roli natury w snach, gdzie naturalne symbole często przejawiają się jako manifestacja aktualnego stanu psychicznego lub potrzeb jednostki (Jung, 1976). Jung uznawał także terapeutyczny potencjał natury, sugerując, że bezpośrednie zaangażowanie w świat naturalny może mieć leczniczy wpływ na psychikę (Fabjański, 2022; Godawa, 2021).

Niewielu teoretyków psychologii kontynuowało rozważania Junga, czyniąc z nich oś swoich koncepcji. Dopiero przemiany społeczne w latach 60. XX wieku oraz początek lat 80. okazały się czasem, kiedy myśl ekologiczna zaczęła

stanowią coraz szerszą perspektywę opisu natury ludzkiej. Wówczas pionierzy, tacy jak Paul Shepard czy Robert Greenway, sformułowali koncepcje ekologii człowieka i psychoekologii (Buzzell i in., 2009). Shepard w swojej pracy *Nature and madness* (1998) analizował kulturowe korzenie kryzysu ekologicznego, natomiast Greenway jako pierwszy wprowadził w roku 1969 na Sonoma State University przedmiot psychoekologia. Mianem przełomowej określa się jednak publikację Theodore'a Roszaka pt. *Głos Ziemi* (1992). To w niej został po raz pierwszy użyty termin „ekopsychologia”, czemu towarzyszyło sformułowanie jej ośmiu podstawowych zasad:

- 1) Wprowadzenie terminu „nieświadomość ekologiczna”, która stanowi rdzeń umysłu, a otwarty dostęp do niej jest drogą do zdrowia.
- 2) Systemowe i ewolucyjne ujęcie przyrody, życia i umysłu, dla których drogą do samorozwoju jest doświadczenie w sobie ewolucji świata.
- 3) Wyznaczenie nowego celu terapii, jakim jest obudzenie wrodzonego poczucia współzależności z przyrodą kryjącego się w nieświadomości ekologicznej. Wiąże się z tym wprowadzenie określenia „psyche miejska” jako przejawu alienacji wobec środowiska naturalnego.
- 4) Podtrzymanie założenia o kluczowości doświadczeń z dzieciństwa w procesie rozwoju osoby.
- 5) Wprowadzenie terminu „ego ekologiczne”, które przejawia się w animistycznym doświadczeniu świata na wzór dzieci i którego rozwój prowadzi do etycznej odpowiedzialności za planetę.
- 6) Powiązanie tendencji do podporządkowania sobie przyrody z dominacją pierwiastka stereotypowo męskiego w kulturze i wskazanie jako przeciwwagi do tego zjawiska wartości ekofeminizmu.
- 7) Przyjęcie paradygmatu postindustrialnego wraz z krytyką struktur społecznych opartych na dominacji. Wskazanie małych form społecznych jako wzmacniających poczucie sprawczości i ego ekologiczne.
- 8) Założenie synergicznego współlistnienia praw i potrzeb jednostkowych człowieka i planety, które warunkuje harmonię ich funkcjonowania (Roszak, 1992).

Ekopsychologię Roszak zdefiniował jako dziedzinę, która stara się „ekologizować” psychologię i „psychologizować” ekologię (Coope, 2010). Centralną częścią jego koncepcji jest idea duchowego lub animistycznego doświadczenia natury jako środka wzmacniającego połączenie ze środowiskiem (Snell i in., 2011), co jest zgodne z założeniem ekopsychologicznym, że ludzie są nieodłącznie związani z Ziemią i że dobrostan człowieka jest powiązany z akceptacją tego związku (John i MacDonald, 2007). Rdzeniem umysłu jest według Roszaka

nieświadomość ekologiczna, zawierająca żywy zapis głębokich i podstawowych związków ze światem, w którym człowiek zaspokaja swoje potrzeby i który jest warunkiem przetrwania. Pozwala ona na współodczuwanie z innymi formami życia, a nawet identyfikowanie się z nimi, co prowadzi do przyjęcia za nie odpowiedzialności i opieki nad nimi (Ogrodnik i in., 2010).

Kontynuatorzy myśli Roszaka proponowali kolejne definicje ekopsychologii. Tim Boston (1996), określił ją jako dziedzinę nauki poświęconą badaniu i leczeniu nadwątłonych emocjonalnych więzi łączących ludzi i świat przyrody. Natomiast według Sary A. Conn (1998) ekopsychologia łączy psychologię i ekologię, aby badać ludzką psychikę w ramach większych systemów, których jest częścią. Postrzega ziemię jako żywy system, w którym ludzie, ich psychika oraz ich kultura są integralnymi i kluczowymi częściami. Opiera się na uznaniu, że potrzeby ziemi i potrzeby jednostki są ze sobą powiązane i wzajemnie zależne.

Obecnie dziedzina ekopsychologii znajduje się na rozdrożu, na którym toczą się debaty między podejściami radykalnymi i głównym nurtem. Perspektywa radykalna postrzega ekopsychologię jako fundamentalną transformację psychologii, rozwiązującą głęboko zakorzenione problemy zbiorowe, podczas gdy podejście głównego nurtu jest bardziej konwencjonalne (Fisher, 2013). Pomimo tych różnic wszystkie podejścia ekopsychologiczne podzielają wspólne założenie, że pytania psychologiczne mają kontekst środowiskowy lub ekologiczny (Doherty, 2010). Stąd szereg pokrewnych dziedzin, które stają się coraz popularniejsze, jak psychologia środowiskowa, psychologia ochrony środowiska i ekologia człowieka, z których każda podkreśla inne aspekty relacji człowiek–natura, jednak w swoim rdzeniu odnoszą się do psychologicznych wymiarów tej relacji (Doherty, 2010).

5.2. Psychologiczny wymiar i psychologiczne konsekwencje współczesnych zmian środowiskowych

Współczesne przemiany i wyzwania środowiskowe stają się coraz bardziej zauważalnym i coraz szerzej poruszanym w literaturze kontekstem szeregu rozważań, także psychologicznych. Zmiany cywilizacyjne odnoszące się nie tylko do globalnego ocieplenia, ale także przyspieszenia tempa życia, koncentracji wokół konsumpcji (łącznie z takimi zjawiskami jak hiperkonsumpcjonizm) czy nadmiaru informacji, wymagają adaptacji psychologicznej i społecznej (Gulla i in., 2020). Na ich gruncie powstają takie określenia jak psychologia klimatyczna (Andrews i Hoggett, 2019), psychoterapia klimatyczna, zdrowie i choroby

somatoterratyczne i psychoterratyczne¹ (Albrecht, 2005) czy stres środowiskowy (Cohen i in., 2013; Gulla i in., 2020).

Jak zauważają Budziszewska i Kałwak (2022), lata 2000. i późniejsze przyniosły eksplozję zainteresowania naukowego tą tematyką. Oprócz opracowań o charakterze prognoz zaczęły pojawiać się pierwsze doniesienia o faktycznym pogorszeniu się stanu zdrowia psychicznego w związku z sytuacją środowiska naturalnego. Obecnie literatura zawiera setki stanowisk, prób syntezy, w tym także szereg raportów instytucjonalnych. Zestaw emocji i stanów związanych ze zmianami środowiskowymi obejmuje m.in. lęk ekologiczny (klimatyczny), lęk egzystencjalny i emocje zbiorowe, strach, panikę, solastalię, fatalizm, żalobę, utratę nadziei, apatię, melancholię, stres klimatyczny czy wspomnianą depresję klimatyczną² (tabela 5.1) (Budziszewska i Kałwak, 2022; Gulla i in., 2020).

Tabela 5.1. Wybrane emocje i stany związane z psychologiczną reakcją na zmiany środowiskowe

Termin	Znaczenie	Konotacje
Lęk środowiskowy (klimatyczny)	Obawa o utratę czy zagrożenie życia w związku ze stanem środowiska naturalnego powodowana przewidywaniami o skonkretyzowanym charakterze, przynajmniej w niewielkim zakresie wcześniej doświadczonymi jako nieprzyjemne. Może także dotyczyć osób, które posiadają wystarczającą wiedzę dla prognozowania przyszłych zmian warunków życia	Manifestuje się wysokim napięciem psychofizycznym, niepokojem, objawami psychosomatycznymi, trudnościami w utrzymaniu dotychczasowego poziomu funkcjonowania, zachowaniami kompulsywnymi

¹ Są to pozytywne i negatywne wymiary relacji człowieka ze środowiskiem. Do negatywnych zalicza się zaburzenia psychiczne (psychoterratyczne) lub somatyczne (somaterratyczne, somatoterratyczne) indukowane przez czynniki związane ze zmianami środowiskowymi, takimi jak zanieczyszczenia, degradacja krajobrazu itp. Pozytywne relacje ze środowiskiem naturalnym stanowią podstawę dobrego samopoczucia, dobrostanu, równowagi (Albrecht, 2005).

² Z uwagi na zdystansowanie środowisk profesjonalnych, w tym głównie psychologów i psychiatrów, wobec stosowania pojęcia „depresja klimatyczna” termin ten nie jest szerzej omawiany w niniejszym rozdziale, mimo jego niewątpliwej popularności medialnej (por. Budziszewska i Kałwak, 2022). Przedstawiono natomiast różne rodzaje stresu klimatycznego (środowiskowego), bardziej precyzyjnie opisujące reakcje na zmiany środowiska naturalnego.

Tabela 5.1. cd.

Termin	Znaczenie	Konotacje
Ortoreksja klimatyczna	Niezwykłe rygorystyczne, wręcz sztywne przestrzeganie zaleceń proekologicznych pojawiające się najczęściej jako reakcja na lęk środowiskowy (klimatyczny)	Termin stworzony na zasadzie analogii do spektrum zaburzeń odżywiania – ortoreksji polegającej na nadmiernym skupianiu się na jakości spożywanego pokarmu
Gniew, złość	Przypisywanie przyczynowości intencjonalnemu działaniu innych na szkodę jednostki, które w odniesieniu do zmian klimatu prowokuje do poszukiwania wyjaśnień, pomagających zrozumieć, dlaczego do aktualnej sytuacji klimatycznej doszło	Możliwe jest przypisywanie przyczynowości czynnikom antropogenicznym lub naturalnym, a alternatywę wobec gniewu i złości może stanowić trafna atrybucja bazująca na pogłębionej wiedzy na temat przyczyn katastrofy klimatycznej, połączona z przeświadczeniem o niepełnej intencjonalności dotychczasowych nieekologicznych działań i decyzji osób, które się do niej przyczyniły
Wstyd i poczucie winy	Wynikające z interpretacji danej sytuacji nieprzyjemne lub upokarzające uczucie. Wiąże się ze świadomością przekroczenia norm moralnych (poczucie winy) lub świadomością niegodnego lub ośmieszającego zachowania (wstyd)	Poczucie winy to często osobiste reakcje na skutek doniesień o zmianach stanu środowiska, które może przekształcać się w energię do działania bądź skutkować poczuciem wstydu, które z reguły skutkuje bezradnością
Poczucie bezradności	Przekonanie o braku realnego wpływu na niekorzystną sytuację	Pojawia się w zależności od sposobu reagowania w sytuacjach trudnych, związanego z takimi zjawiskami jak wyuczona bezradność czy poczucie kontroli. Może skutkować próbami podejmowania wysiłków adaptacyjnych bądź ich zaniechaniem
Solastalgia	Bolesne, nostalgiczne uczucia związane z utratą dobrze znanego środowiska naturalnego, takiego jak krajobraz, znaczące miejsce czy sekwencja pór roku	Jednostka doświadcza poczucia bezradności wobec szkody lub utraty. Smutek towarzyszący uświadomieniu straty może zostać transformowany przez wzbudzenie aktywnej nadziei w efekcie działań na rzecz poprawy stanu środowiska
Żaloba klimatyczna (ekologiczna, środowiskowa)	Stan pojawiający się w odpowiedzi na utratę znanego do tej pory świata i związane z wizją spodziewanej zakłady przyrody i ludzkości, manifestujący się przejmującym smutkiem, żalem i cierpieniem	Uruchamia się w reakcji na doświadczenie lub antycypacji straty w środowisku naturalnym, zarówno tym znajdującym się w bezpośrednim otoczeniu, jak i rozumianym w skali globalnej

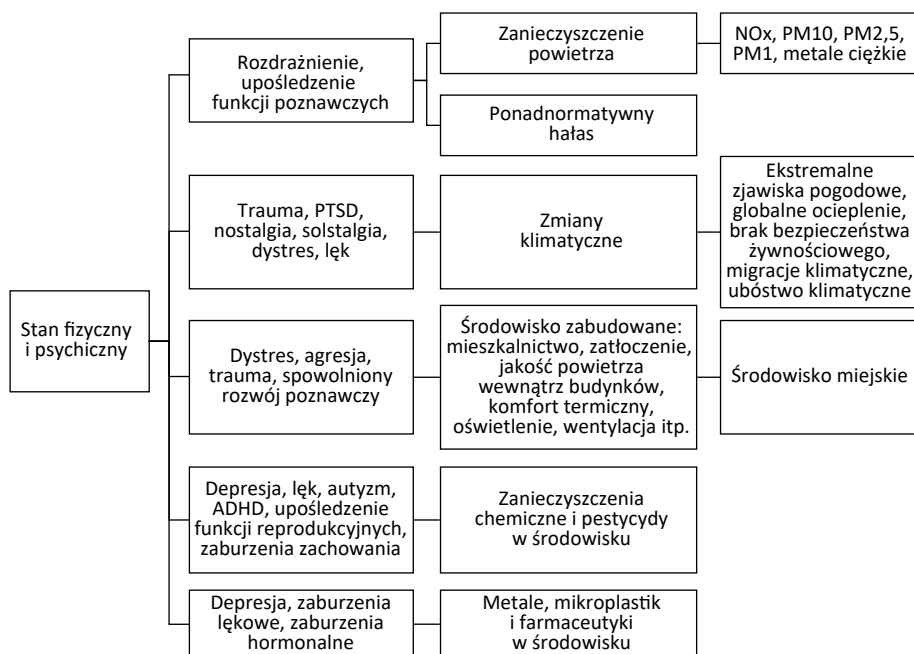
Tabela 5.1. cd.

Termin	Znaczenie	Konotacje
Utrata nadziei	Utrata poczucia, w ramach którego człowiek żywi przekonanie o zrozumiałości i przewidywalności oraz zasadniczej przychylności świata	Wśród wymiarów i składników utraty nadziei wymienia się: poczucie fatalizmu, poczucie bezsilności, alienacji, pewności, bycia ograniczonym, bycia w opresji, braku inspiracji, opuszczenia, zniewolenia
Dystres klimatyczny	Lęk, przygnębienie, smutek, żal, złość, zagubienie, stan bezradności w poczucie niemocy związane ze zmianami klimatycznymi	Wiąże się z rozumieniem zmian klimatycznych jako specyficznego stresora środowiskowego będącego kumulacją różnorodnych stresorów, zmieniającego warunki życia człowieka zarówno w wymiarze fizycznym, jak i psychologicznym i społeczno-ekonomicznym
Stres pre-traumatyczny	Dotyczy antycypowanych zagrożeń, których nadejście wydaje się nieuchronne i budzi silne, negatywne emocje	Według badaczy stanowi on istotny czynnik ryzyka z rozwoju zaburzeń psychopatologicznych, głównie PTSD, po wystąpieniu narażenia na oczekiwaną trudną sytuację; w wypadku kontekstu klimatycznego – po wystąpieniu antycypowanego stanu lub sytuacji
Stres chroniczny	Konsekwencja występujących przewlekłe, w sposób ciągły, często nakładający się uciążliwości pogarszających komfort życia i wymagających wysiłków adaptacyjnych	Wśród uciążliwości powodujących stres chroniczny wymienia się m.in. fale upałów, zanieczyszczenie powietrza, niekorzystne zmiany samopoczucia w rejonach objętych wiatrem czy burzami, hałas, deszcze nawalne, ale mogą być to także konsekwencje zmian klimatycznych wywołujące pogorszenie statusu materialnego lub indywidualne przeżycia (niepokój, troska) związane z obserwacją degradacji otoczenia
Stres po-traumatyczny	Forma reakcji na wydarzenie o mocnym wydźwięku psychicznym, związanym ze stresem lub traumatycznym wydarzeniem. W odniesieniu do zmian klimatu mogą być to skutki gwałtownych zjawisk pogodowych czy klęsk żywiołowych	Wskazuje się, że ryzyko narażenia na stres potraumatyczny rośnie proporcjonalnie do zagrożenia, wydolności służb ratunkowych oraz sprawności organizacyjnej ich funkcjonowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Budziszewska i Kałwak, 2022; Gulla i in., 2020).

W odniesieniu do części tych pojęć brakuje naukowego konsensusu, czy mogą i powinny być stosowane w odniesieniu do tego rodzaju osobistych doświadczeń. Problematyczne jest bowiem używanie języka medycznego w odniesieniu do zjawisk, które często wykraczają poza obszar zdrowia psychicznego, a prowadzone w tym obszarze badania ujawniają niejednoznaczność umiejscowienia części z nich na kontinuum normy i patologii. Nie zmienia to jednak faktu, że wraz z postępującymi zmianami klimatycznymi i środowiskowymi występuje szereg reakcji jednostek na tę sytuację, które Gulla i in. (2020) proponują nazywać emocjami klimatycznymi. Sformułowanie to nie nadaje osobistym przeżyciom charakteru zjawiska psychopatologicznego (jak w przypadku depresji klimatycznej) oraz uwzględnia możliwość przeżywania w tej sytuacji także stanów pozytywnych – takich jak poczucie wspólnoty, satysfakcja z działania czy aktywna (radykalna) nadzieja.

Także codzienne funkcjonowanie w zurbanizowanym środowisku oraz narażenie na oddziaływanie hałasu, zanieczyszczeń powietrza, zanieczyszczeń chemicznych i pestycydów czy obecność metali ciężkich, mikroplastiku i farmaceutyków w środowisku naraża organizm człowieka na szereg konsekwencji psychicznych (rysunek 5.1). Mogą mieć one zarówno charakter chroniczny, jak



Rysunek 5.1. Presja środowiskowa i jej skutki dla zdrowia psychicznego

Źródło: (Filipova i in., 2020).

i jednostkowy oraz cechować się różnym nasileniem. Szczególnie niebezpieczne są te, które wpływają na neurogenezę i procesy rozwojowe, a ich skutki trwale determinują funkcjonowanie jednostek.

Codzienne życie w zurbanizowanym środowisku oraz ekspozycja na różne przejawy jego oddziaływań może prowadzić do trwałych konsekwencji psychicznych, co wymaga głębszego zrozumienia i odpowiednich działań adaptacyjnych.

5.3. Ekopsychologia wobec zrównoważonego rozwoju i wyzwań kryzysu klimatycznego

Ekopsychologia nie jest zagadnieniem, które w publikacjach naukowych wiąże się z ekonomią, czy nawet jej węższymi obszarami, jak ekonomia ochrony środowiska, polityka klimatyczna i zrównoważony rozwój. Analiza publikacji odnoszących się bezpośrednio do ekopsychologii w bazie Web of Science wskazuje, że najczęstsze są ich konotacje z psychologią (w tym psychologią kliniczną, psychoanalizą i psychoterapią). Nauki o środowisku stanowią drugą, zdecydowanie mniej liczną kategorię, tuż przed etyką i religią oraz pedagogiką i naukami humanistycznymi, natomiast ekonomia w ogóle nie występuje w tym kontekście jako odrębna kategoria. Pojawiają się jednak publikacje, które odnoszą się do ekopsychologicznej perspektywy zrównoważonego rozwoju (Artmann, 2023; Helne, 2021; Pye, 2014) czy ekourbanizmu (Viswanathan i Sharpe, 2005), a więc można je lokować w ekonomii lub naukach o zarządzaniu i jakości. Niezbędna jest zatem bardziej wnikliwa analiza kontekstów rozważań i ich odniesienia do zagadnień zrównoważonego rozwoju czy wyzwań kryzysu klimatycznego.

Niewątpliwy jest wpływ otoczenia na kondycję psychiczną człowieka oraz szereg emocji i stanów, które człowiek przejawia w reakcji na stan środowiska naturalnego i zachodzące w nim zmiany. Ekopsychologia, łącząc psychologię z ekologią i badając ludzką psychikę w kontekście większych systemów, może się stać doskonałym narzędziem do zastosowania w celu rozwijania zrównoważonego rozwoju i odpowiedzi na kryzys klimatyczny (Roszak i in., 1995). Badacze wskazują, że zrozumienie psychologicznych aspektów związanych z relacją człowieka i natury może prowadzić do bardziej świadomego i odpowiedzialnego podejścia do środowiska. Głęboka psychologiczna świadomość wpływu, jaki natura wywiera na samopoczucie i zdrowie psychiczne, sprzyja rozwojowi większej empatii i szacunku do świata naturalnego. To z kolei prowadzić może do bardziej zrównoważonych zachowań, które uwzględniają ochronę środowiska jako integralną część dbałości o dobrostan własny i ogólnospołeczny. Podobnie może

działać promowanie zrównoważonych zachowań przez uświadomienie ludziom, że ich dobrostan psychiczny jest bezpośrednio powiązany ze zdrowiem ekosystemów, na które oddziałują (Buzzell i in., 2009). W tym celu warto np. podkreślać, że kontakt z naturą nie tylko łagodzi objawy stresu, ale także sprzyja rozwojowi pozytywnych cech, takich jak współczucie, kreatywność i zdolność do refleksji (Kaplan, 1992). Świadomość tych korzyści może zachęcać jednostki do ochrony tych elementów środowiska (krajobrazów, ekosystemów, gatunków), które przynoszą im korzyści zdrowotne i psychiczne. Podobnie wprowadzanie praktyk ekopsychologicznych w życie codzienne może zmniejszać stres środowiskowy i poprawiać jakość życia, oferując jednocześnie rozwiązania proekologiczne (Jordan i Hinds, 2017).

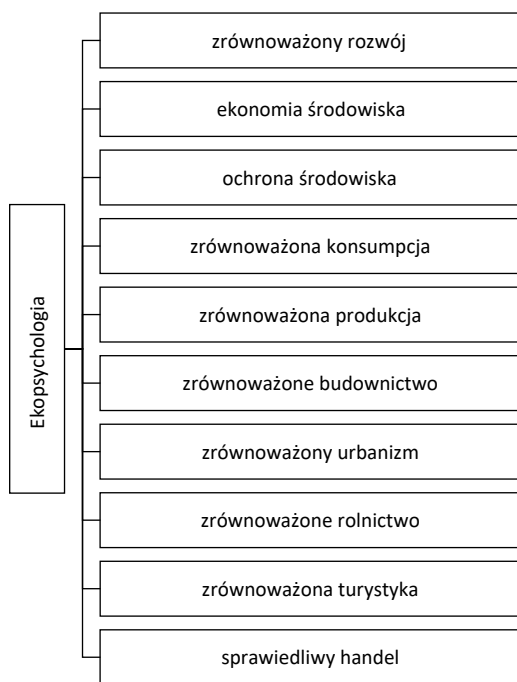
Koncepcja solastalgii sformułowana przez Albrechta (2005), wskazująca na psychologiczny ból wywołany przez obserwowaną degradację środowiska, również może korespondować z praktyczną ekopsychologią. Tworzenie i wdrażanie strategii radzenia sobie ze stresorami za pomocą „powrotu do natury” oraz podniesienie rangi miejsc i krajobrazów w życiu człowieka może być realnym działaniem w celu poprawy dobrostanu, a w szerszej perspektywie bezpośrednio przełożyć się na działania na rzecz ochrony tych przestrzeni (Davis i Atkins, 2004). Fisher (2013) zauważa także, że przez promowanie głębszej emocjonalnej więzi z naturą ekopsychologia może skutecznie przeciwdziałać alienacji, która jest często skutkiem życia w zurbanizowanych i zindustrializowanych obszarach. W konsekwencji taka zmiana perspektywy przyczyniać się może do kształtowania bardziej zrównoważonych postaw i zachowań społecznych.

Implementacja wiedzy ekopsychologicznej w edukację i politykę publiczną może prowadzić do szeroko zakrojonych zmian w sposobie, w jaki społeczeństwa zarządzają zasobami naturalnymi. Promowanie zrozumienia, że zdrowie ekosystemów bezpośrednio wpływa na zdrowie ludzi, może zwiększać wsparcie dla zrównoważonych praktyk, takich jak ochrona lasów, zrównoważone rolnictwo, ochrona bioróżnorodności czy zrównoważony urbanizm (Gifford i Nilsson, 2014). Rosnąca świadomość tego, jak dostęp do zielonych przestrzeni wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne mieszkańców miast, może motywować do inwestycji w zrównoważoną urbanizację. Planowanie miast z większą ilością parków, drzew i terenów zielonych nie tylko poprawia jakość życia, ale także zwiększa wartość nieruchomości i zmniejsza koszty zdrowotne, co generuje korzyści ekonomiczne dla społeczeństw i gospodarek.

Zrozumienie relacji z naturą może również pomóc w radzeniu sobie z problemami społecznymi w skali globalnej, takimi jak alienacja czy depresja, przez promowanie zdrowych interakcji między ludźmi a środowiskiem. Terapia ekopsychologiczna i inne interwencje, które łączą dobrostan

psychiczny z angażowaniem się w ochronę środowiska, oferują nowe ścieżki leczenia, które mogą być korzystne zarówno dla jednostki, jak i dla planety (Buzzell i in., 2009).

Wreszcie w kontekście ekonomii wiedza na temat wpływu natury na ludzką psychikę może stymulować rozwój zrównoważonych praktyk gospodarczych, wpływających na dobrobyt społeczny przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnego oddziaływania na środowisko. Zaliczyć do nich można choćby całokształt idei odnoszących się do zrównoważonej konsumpcji (dekonsumpcji, antykonsumpcji, dobrowolnej prostoty czy różnych form aktywizmu konsumentckiego i ekonomii współdzielenia), sprawiedliwego handlu i sprawiedliwej produkcji itp.



Rysunek 5.2. Ekonomiczne wymiary ekopsychologii

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie te aspekty pokazują, jak ważne jest zrozumienie psychologicznych wymiarów interakcji człowieka z naturą, by kształtować przyszłość w sposób zrównoważony i odpowiedzialny, chroniąc zarówno zdrowie psychiczne jednostek, jak i przyszłość planety (rysunek 5.2).

5.4. Wybrane implikacje biznesowe ekopsychologii

Ekopsychologia, jak już wspomniano, może się przekładać na decyzje biznesowe przedsiębiorstw oraz indywidualne i zbiorowe wybory konsumenckie. Wybrane biznesowe implikacje tej koncepcji zostaną opisane w odniesieniu do zrównoważonych praktyk produkcyjnych przedsiębiorstw oraz idei sprawiedliwego handlu, natomiast z punktu widzenia konsumentów – w kontekście zrównoważonej konsumpcji.

Dwunasty cel zrównoważonego rozwoju ONZ brzmi: *Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji* i zakłada zmniejszenie zużycia środków oraz zmniejszenie skali degradacji i zanieczyszczeń środowiska przy jednoczesnym poprawieniu jakości życia. Jest to możliwe do osiągnięcia przez promowanie efektywnego zużycia energii i innych zasobów, poprawę jakości i trwałości infrastruktury, szeroki dostęp do podstawowych usług i godziwych miejsc pracy (UNGA, 2015). W ramach zadań przypisanych do tego celu założono m.in. wdrażanie programów dotyczących zrównoważonej konsumpcji i produkcji, zrównoważone zarządzanie i efektywne zużycie zasobów naturalnych, zmniejszenie o połowę globalnej ilości marnowanej żywności *per capita* w sprzedaży detalicznej i konsumpcji, promowanie praktyk zrównoważonych zamówień publicznych oraz podniesienie świadomości konsumentów w zakresie zrównoważonego rozwoju i stylu życia w zgodzie z naturą. Realizacja tego celu z punktu widzenia przedsiębiorstw zakłada podejmowanie działań na rzecz zrównoważonej produkcji. Jest ona rozumiana jako takie podejście do produkcji towarów i usług, które minimalizuje negatywny wpływ na środowisko, zachowuje zasoby naturalne, integruje praktyki społecznie odpowiedzialne i jest ekonomicznie opłacalne. Zrównoważona produkcja dąży do stworzenia systemów produkcyjnych zdolnych do utrzymania swojej produktywności oraz funkcjonalności przy jednoczesnym ograniczeniu szkód dla środowiska i poprawie jakości życia pracowników oraz społeczności lokalnych (Uusitalo i in., 2017). Znajduje to swoje odzwierciedlenie w takich działaniach przedsiębiorstw jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, efektywność wykorzystania zasobów, minimalizacja wytwarzania odpadów, ekoprojektowanie, ekoetykietowanie, zarządzanie cyklem życia produktu, gospodarka obiegu zamkniętego, odpowiedzialne źródła surowców, zrównoważone inwestycje i zrównoważone zamówienia publiczne czy sprawiedliwy handel. Ostatni z tych elementów można zdefiniować jako „partnerstwo handlowe, oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju przez oferowanie lepszych warunków handlowych

oraz ochronę praw marginalizowanych producentów i pracowników najemnych, szczególnie w krajach Południa” (Fairtrade Polska, 2024). Opiera się na trzech podstawowych filarach, do których zaliczono: uczciwą cenę za produkty, sprawiedliwe płace i odpowiednie warunki socjalne oraz przejrzystość, uczciwość i szacunek w relacjach handlowych. Zasady szczegółowe obejmują dodatkowo bezpieczeństwo praktyk handlowych, demokratyczny sposób zarządzania organizacjami producenckimi, dążenie do zwiększania niezależności producentów oraz oddziaływanie na wiedzę i świadomość konsumentów (rysunek 5.3).



Rysunek 5.3. Szczegółowe zasady sprawiedliwego handlu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fairtrade Polska, 2024).

Perspektywa ekopsychologiczna może rzucać nowe światło na opisane działania. Ludzie, którzy są bardziej świadomi i psychicznie związani z naturą, przejawiają większą skłonność do podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska, co z kolei wpływa na globalne działania związane z zrównoważonym

rozwojem i dokonywanie świadomych wyborów. W kontekście ekopsychologicznym zrównoważone zarządzanie i efektywne zużycie zasobów naturalnych to nie tylko wyzwania techniczne lub ekonomiczne, ale także kwestie głęboko psychologiczne. Rozumienie wpływu, jaki indywidualne działania i ich globalna suma mają na środowisko oraz sposób, w jaki środowisko wpływa na człowieka, jest fundamentalne dla budowania społecznej świadomości w tym zakresie oraz prowadzenia odpowiedzialnej środowiskowo i społecznie działalności gospodarczej. Ekopsychologia oferuje narzędzia i perspektywy, które mogą pomóc w osiągnięciu tych celów, oraz promuje zdrowsze relacje między ludźmi a środowiskiem, preferując podejście wspólnotowe oraz zrównoważone życie.

Naturalnym odbiciem zrównoważonych działań producentów po stronie konsumentów jest równoważenie ich praktyk konsumpcyjnych. Dotyczy ono najczęściej ograniczania konsumpcji, którego podstawą może być zarówno wzrost niepewności gospodarstw domowych, jak i wzrost aspiracji jakościowych, ograniczenie konsumpcji w sferze materialnej na rzecz sfery niematerialnej czy wreszcie racjonalizacja konsumpcji. Bez względu na te motywy najistotniejszy jest rezultat podejmowanych działań prowadzący do minimalizacji nabywanych i konsumowanych dóbr i/lub usług. Wiążą się z tym pojęcia: ekologizacji konsumpcji i jej ograniczania, dekonsumpcji, aktywizmu konsumentckiego, współdzielenia czy dobrowolnej prostoty (tabela 5.2).

Najbliższy ekopsychologii sposób rozumienia relacji z naturą i otaczającego świata to koncepcja dobrowolnej prostoty zaproponowana przez Elgina i Mitchella (1977) oraz wspierana przez badania Huneke (2005). Ekopsychologia i dobrowolna prostota mają wspólną podstawę osadzoną w dążeniu do głębszej harmonii między człowiekiem a środowiskiem naturalnym oraz podkreślają znaczenie zrozumienia i przemyślenia indywidualnych działań a także ich wpływu na świat, co ma prowadzić do bardziej świadomego i zrównoważonego stylu życia. Dla każdej z nich świadome zarządzanie zasobami, ograniczenie konsumpcji oraz podkreślenie znaczenia wartości niematerialnych, takich jak relacje, wspólnota i rozwój osobisty, są ważnym kontekstem rozważań, u których podłoża leżą refleksyjność i świadomość. Ostatnia ze sformułowanych przez Roszaka zasad ekopsychologii, zakładająca synergiczne współistnienie praw i potrzeb jednostkowych człowieka i planety, które warunkuje harmonię ich funkcjonowania, znajduje swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w wartościach leżących u podstaw prostego stylu życia sformułowanych przez Elgina i Mitchella, do których zaliczyli:

- 1) prostotę materialną – zorientowaną na dekonsumpcyjne wzorce spożycia;
- 2) samostanowienie – pragnienie przejścia większej kontroli nad własnym losem;

Tabela 5.2. Wybrane przejawy ograniczania/równoważenia konsumpcji³

Termin	Znaczenie	Przejawy
Ekologizacja konsumpcji	Trend w procesach spożycia polegający na zwiększonym zainteresowaniu problematyką ekologiczną i walorami zdrowotnymi konsumowanych dóbr oraz propagowanie szacunku wobec środowiska naturalnego (Kielczewski, 2005)	• Pocucie odpowiedzialności konsumentów za dokonywane wybory • Wzrost popytu na produkty surowco- i energooszczędne • Wzrost popytu na dobra bezpieczne dla zdrowia ludzi (w tym na żywność ekologiczną) • Ograniczenie zużycia nieodnawialnych zasobów środowiska • Minimalizacja obciążających środowisko odpadów • Rezygnacja z nabycia produktów firm podejmujących nieetyczne działania, dotyczące np. traktowania pracowników • Rezygnacja z konsumpcji gadżetowej (Matel, 2016)
Konsumpcja etyczna	Konsumpcja wynikająca ze zmiany wartości i postaw z motywowanych ekonomicznie na motywowane pozaekonomicznie (sprawiedliwość, uczciwość), ze wzrostu wiedzy konsumentów oraz wzrostu uwrażliwienia na potrzeby społeczne i środowiska naturalnego (Neale, 2015)	Ocenianie działań instytucjonalnych i kształtowanie na tej podstawie osobistych wyborów konsumpcyjnych, np. konsumpcja negatywna – przejawiająca się w bojkocie towarów ich grup bądź bojkocie podmiotów na rynku, oraz konsumpcja pozytywna – konsumpcyjna „aprobata” danej firmy, produktu itp. Inne przejawy konsumpcji etycznej to: dbałość o dobrostan zwierząt, troska o prawa człowieka, troska o zdrowie, stan środowiska itp.
Konsumpcja polityczna	Konsumpcja zorientowana na rozwiązywanie istotnych problemów etycznych, środowiskowych czy związanych z nierespektowaniem praw człowieka lub pozosta- jąca w opozycji do konsumpcji masowej (Neale, 2015)	Kluczowe jest przykładanie wagi do postaw i działań producentów, niekoniecznie do samego towaru
Dekonsumpcja	Ograniczanie i racjonalizacja konsumpcji na rzecz konsumpcji świadomej, odpowiedzialnej, racjonalnej i etycznej (Patrzalek, 2019)	• Dekonsumpcja asekuracyjna – częściowej konieczności niż wybór, np. związany z sytuacją materialną • Serwicyzacja konsumpcji – wzrost udziału usług w strukturze konsumpcji w miejsce produktów materialnych • Konsumpcja zrównoważona – preferująca jakość nad ilość spożywanych produktów, oparta na dbałości o zdrowie

³ W literaturze brak jednoznacznych definicji większości z przytaczanych pojęć i powszechnego konsensusu odnośnie do sposobu ich rozumienia i relacji między nimi. Wynika to przede wszystkim z obfitości terminologicznej, bliskości znaczeniowej większości terminów oraz ich wzajemnych powiązań. Dlatego też powyższe zestawienie nie ma charakteru wyczerpującego i dla zaprezentowanych pojęć przedstawia jedynie wybrane definicje i sposoby ich konceptualizacji.

Antykonsumpcja	Wszelkie świadome i celowe dekonsumpcyjne zachowania jednostek stanowiące przeciwieństwo konsumpcyjnego stylu życia i nadkonsumpcji (Zralek, 2015)	Antykonsumpcja wynikająca: • ze „zmęczenia” konsumentów • ze świadomości konsumentów • z negatywnych doświadczeń • z aktywizmu konsumenckiego
Aktywizm konsumencki	Czynny udział w kształtowaniu rzeczywistości konsumpcyjnej przez uczestnictwo w demonstracjach, wysyłanie petycji lub protestów, działalność w organizacjach społecznych (Paliwoda-Matiolańska, 2011)	• Jednostki rezygnują z nabywania określonych produktów (najczęściej konkretnych marek), ponieważ te pozostają w sprzeczności z wyznawaną przez nie ideologią (polityczną lub społeczną) • Podejmowanie działań bezpośrednich w kształtowaniu rzeczywistości konsumenckiej (lobbying, wysyłanie petycji, udział w demonstracjach)
Współdzielenie	Model społeczno-gospodarczy, oparty na oddolnych inicjatywach indywidualnych osób (relacje P2P), które odnoszą się do nie w pełni wykorzystanych zasobów, bazując na współdzieleniu realizowanym za pośrednictwem platform technologicznych, za opłatą lub bezpłatnie (Czernek i in., 2018)	Preferowanie możliwości dostępu do dobra, usługi lub towaru zamiast jego posiadania, obejmuje m.in. współdzielenie, współtworzenie, współużytkowanie, współkupowanie itp.
Dobrowolna prostota	Sposób życia, który jest zewnętrznie prosty i wewnętrznie bogaty (Elgin i Mitchel, 1977) Dobrowolne ograniczanie materialnej konsumpcji w celu uwolnienia posiadanych zasobów, przede wszystkim pieniędzy i czasu, a także poszukiwanie satysfakcji w niematerialnych aspektach życia (Huneke, 2005)	Wymiar duchowo-materialny: • materialna prostota • walka o bardziej ludzki, mniej zdehumanizowany model cywilizacji • samostanowienie • świadomość ekologiczna • rozwój osobowy Wymiar „ekologiczny”: • redukcja wydatków konsumpcyjnych, etyka • modyfikacja systemu wartości, kompensacja • upraszczanie poszczególnych wymiarów życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie powołanych w tabeli źródeł.

- 3) świadomość ekologiczną – dostrzeganie zależności między działalnością człowieka i zasobami przyrody;
- 4) ludzki wymiar – organizację życia w wymiarze lokalnym, chęć korzystania z instytucji i technologii działających na mniejszą skalę;
- 5) rozwój osobisty – pragnienie wewnętrznego rozwoju i zgłębiania swojego wewnętrznego życia (Zrałek, 2015).

Ekopsychologia dostarcza psychologicznego uzasadnienia dla dobrowolnej prostoty, pokazując, jak bliskość natury i redukcja konsumpcjonizmu mogą poprawiać dobrostan psychiczny. Natomiast dobrowolna prostota może stanowić narzędzie dostępu do nieświadomości ekologicznej, będącej rdzeniem umysłu. To właśnie dzięki działaniom opartym na głębokim psychologicznym zrozumieniu zależności człowieka od natury możliwa jest zmiana indywidualnych nawyków i szeroko pojętej kultury konsumpcyjnej. W ten sposób ekopsychologia i dobrowolna prostota mogą wspólnie kształtować postawy społeczne i prowadzić do bardziej zrównoważonego funkcjonowania współczesnego człowieka w środowisku naturalnym oraz świadomego odpowiadania na wyzwania zrównoważonego rozwoju i kryzysu klimatycznego.

Podsumowanie

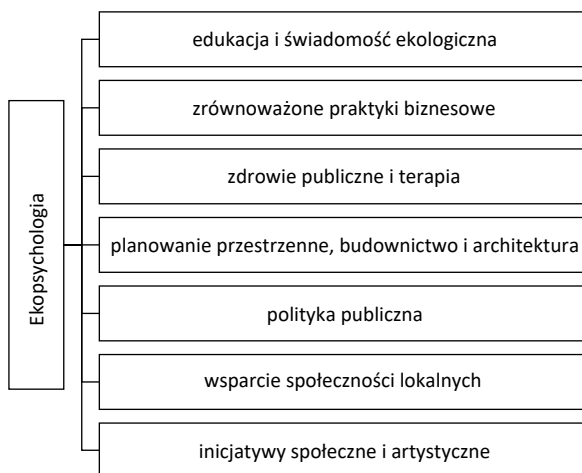
Ekopsychologia, stanowiąca most między psychologią a ekologią, oferuje unikalną perspektywę dla wyzwań współczesnego świata, szczególnie tych związanych ze zrównoważonym rozwojem i kryzysem klimatycznym. Podejmując próbę „psychologizacji” ekologii oraz „ekologizacji” psychologii, ekopsychologia poszerza rozumienie związków człowieka z naturą oraz wskazuje na niezbędne zmiany w przejawianych podejściach i zachowaniach. Zrównoważony rozwój rozumiany przez pryzmat ekopsychologii staje się nie tylko kwestią technologiczną czy ekonomiczną, ale przede wszystkim głęboko ludzką i psychologiczną, wymagającą większej świadomości i empatii wobec środowiska naturalnego. Jak zauważają Roszak i in. (1995), ekopsychologia ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia, jak wewnętrzne krajobrazy psychiczne są powiązane z zewnętrznymi krajobrazami planety. Ta wzajemna zależność ujawnia się w sposobie, w jaki percepcja, emocje i zachowania ludzi odzwierciedlają stan środowiska naturalnego i wpływają na nie. Poczucie braku więzi z naturą może skutkować działaniami prowadzącymi do degradacji środowiska, podczas gdy głęboki związek z przyrodą może inspirować

do działań ochronnych i zrównoważonego rozwoju. Według ekopsychologii każda interwencja mająca na celu poprawę zdrowia psychicznego społeczeństwa powinna uwzględniać elementy ekologiczne, które z kolei mogą przyczyniać się do odbudowy nie tylko indywidualnego, ale i zbiorowego dobrostanu.

W kontekście potrzeby integracji doświadczenia przyrody w życiu codziennym ekopsychologia może się przyczyniać do budowania zdrowszych społeczeństw, które są bardziej odporne na ekologiczne i psychologiczne skutki współczesnych zmian. Dążenie do głębszego zrozumienia tych związków i ich mądrzejsze kształtowanie może się okazać jednym z najważniejszych kroków na drodze do osiągnięcia trwałej harmonii między człowiekiem a Ziemią.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Praktyczne implikacje ekopsychologii mogą obejmować szereg obszarów, zarówno w odniesieniu do osób, jak i całych społeczności, a także podmiotów biznesowych i organizacji (rysunek 5.4). Naturalnym obszarem leżącym u jej podłoża powinna być edukacja i kształtowanie świadomości nie tylko w zakresie ekologii, ale także wpływu natury na psychikę.



Rysunek 5.4. Wybrane implikacje praktyczne ekopsychologii
Źródło: opracowanie własne.

Edukacja ekopsychologiczna pomaga w zrozumieniu, w jaki sposób dobrostan psychiczny jest związany z kondycją środowiska i kontaktem z przyrodą, co może prowadzić do lepszej ochrony środowiska i bardziej zrównoważonych wyborów. Przedsiębiorstwa mogą wdrażać zasady ekopsychologii przez promowanie zrównoważonych praktyk zarządzania zasobami naturalnymi i odpowiedzialną produkcję. Obejmują one np. strategie minimalizacji wytwarzania odpadów, efektywności energetycznej, a także tworzenie zdrowych i zielonych miejsc pracy, które poprawiają dobrostan pracowników i zmniejszają ślad ekologiczny firmy. Praktycy zdrowia psychicznego mogą włączać zasady ekopsychologii w swoje metody leczenia i korzystać z terapii opartej na kontakcie z naturą, aby pomóc pacjentom radzić sobie ze stresem i poprawić ich ogólny dobrostan psychiczny.

Implementacja założeń ekopsychologii w codzienne życie może prowadzić do transformacji zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych postaw konsumenckich. Przez wybieranie produktów z recyklingu, wspieranie lokalnych producentów czy inwestowanie w produkty o długiej żywotności konsumenci mogą aktywnie przyczyniać się do redukcji śladu węglowego i minimalizacji zużycia zasobów nieodnawialnych. Przykładem jest np. preferowanie ubrań z certyfikowanych, zrównoważonych źródeł, co bezpośrednio wpływa na zmniejszenie zapotrzebowania na intensywnie eksploatujący zasoby segment tzw. szybkiej mody (*fast fashion*). Podobnym obszarem działań może być aktywność edukacyjna dotycząca ekopsychologii. Przez ograniczenie nadmiernej stymulacji konsumpcyjnej, szerzenie świadomości na temat wpływu innych czynników otoczenia na nasz dobrostan i w efekcie skupienie na prostocie życia ludzie mogą doświadczać mniejszego stresu, większej satysfakcji życiowej i lepszej kondycji psychicznej (Michoń, 2010; Ryan i Deci, 2001). Dzięki temu, że są mniej zależni od zewnętrznych źródeł szczęścia, takich jak czynniki materialne, mogą się łatwiej adaptować do zmieniających się warunków życiowych i lepiej radzić sobie ze stresem, co pomaga skoncentrować się na bardziej istotnych aspektach życia, takich jak relacje międzyludzkie, samorozwój i zdrowie. Prostsze życie często prowadzi do głębszego zrozumienia własnych potrzeb i pragnień, minimalizacji zużycia zasobów i przedkładania doświadczenia nad posiadanie.

Jednym z interesujących przykładów zastosowania ekopsychologii w biznesie jest firma Interface, globalny lider w produkcji modułowych wykładzin dywanowych i podłóg, która bardzo szeroko wdrożyła zasady zrównoważonego rozwoju i ekopsychologii w swoją strategię korporacyjną. Firma ta

zainicjowała w 1994 roku projekt „Mission zero”, którego celem było całkowite wyeliminowanie negatywnego wpływu ich działalności na środowisko do roku 2020 (Conway, 2022; UNFCCC, 2023). Obejmował on szereg innowacyjnych praktyk, takich jak recykling starych wykładzin, wykorzystywanie materiałów odnawialnych i biodegradowalnych, a także inwestycje w technologie, które minimalizują zużycie wody i energii. Co istotne, Interface poszedł dalej, aranżując zielone przestrzenie w swoich biurach i zakładach produkcyjnych. Doprowadziło to nie tylko do redukcji śladu węglowego, ale również do poprawy dobrostanu psychicznego pracowników przez stworzenie bardziej przyjaznego, naturalnego środowiska pracy. W listopadzie 2019 roku firma Interface ogłosiła sukces „Misji zero” i skupiła całą uwagę na kolejnym wyzwaniu „Climate take back”, którego celem jest odwrócenie globalnego ocieplenia. Interface intensywnie pracuje nad tym, aby do roku 2040 stać się przedsiębiorstwem o ujemnym bilansie emisji dwutlenku węgla oraz opracowywać procesy i produkty, które będą miały pozytywny wpływ na świat. Całokształt tych działań zaowocował przyznaniem przedsiębiorstwu w roku 2020 nagrody ONZ za globalne działania na rzecz klimatu. Przykład ten pokazuje, jak głęboko ekopsychologia może przenikać do strategii biznesowych i prowadzić nie tylko do innowacji ekologicznych, ale także do zmiany w sposobie myślenia o relacjach z naturą w kontekście działalności gospodarczej.

Bibliografia

- Albrecht, G. (2005). 'Solastalgia.' A new concept in health and identity. *PAN: Philosophy Activism Nature*, (3), 41–55.
- Andrews, N. i Hoggett, P. (2019). Facing up to ecological crisis: A psychosocial perspective from climate psychology. W: J. Foster (red.), *Facing up to climate reality: honesty, disaster and hope* (s. 155–171). Green House / London Publishing Partnership.
- Artmann, M. (2023). Human-nature resonance in times of social-ecological crisis—a relational account for sustainability transformation. *Ecosystems and People*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/26395916.2023.2168760>
- Boston, T. (1996). Ecopsychology: An earth-psyche bond. *The Trumpeter Journal of Ecology*, 13(2), 1–3.
- Budziszewska, M. i Kałwak, W. (2022). Climate depression. Critical analysis of the concept. *Psychiatria Polska*, 56(1), 171–182.
- Buzzell, L., Chalquist, C. i Orr, D. W. (2009). *Ecotherapy: Healing with nature in mind*. Counterpoint.

- Cohen, S., Evans, G. W., Stokols, D. i Krantz, D. S. (2013). *Behavior, health, and environmental stress*. Springer Science & Business Media.
- Conn, S. A. (1998). Living in the earth: Ecopsychology, health and psychotherapy. *The Humanistic Psychologist*, 26(1–3), 179–198.
- Conway, L. (2022). *How interface works alongside partners to accelerate climate action*. <https://blog.interface.com/interface-works-alongside-partners-accelerate-climate-action/>
- Coope, J. (2010). Ecopsychology and the historian: Some notes on the work of Theodore Roszak. *European Journal of Ecopsychology*, 1(1), 4–18.
- Czernek, K., Wójcik, D. i Marszałek, P. (2018). Zaufanie w gospodarce współdzielenia. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 295(3), 23–48.
- D'Alisa, G., Demaria, F. i Kallis, G. (red.). (2014). *Degrowth: a vocabulary for a new era*. Routledge.
- Davis, K. M. i Atkins, S. S. (2004). Creating and teaching a course in ecotherapy: We went to the woods. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 43(2), 211–218.
- Doherty, T. J. (2010). Ecopsychology and environmentally focused psychologies. *Ecopsychology*, 2(4), 203–204.
- Elgin D. (2010). *Voluntary simplicity. Toward a way of life that is outwardly simple, inwardly rich*, second edition. Harper Collins.
- Elgin, D. i Mitchell, A. (1977). Voluntary simplicity. *Planning Review*, 5(6), 13–15.
- Fabjański, M. (2022). *Embodied nature and health: How to attune to the open-source intelligence*. Routledge.
- Fairtrade Polska. (2024). Co to jest Sprawiedliwy Handel (Fair Trade)? <https://www.fairtrade.org.pl/sprawiedliwy-handel/co-jest-sprawiedliwy-handel-fair-trade/>
- Filipova, T., Kopsieker, L., Gerritsen, E., Bodin, E., Brzezinski, B. i Rubio-Ramirez, O. (2020). *Mental health and the environment: How European policies can better reflect environmental degradation's impact on people's mental health and well-being*. Background paper by the Institute for European Environmental Policy (IEEP) and the Barcelona Institute for Global Health (ISGlobal).
- Fisher, A. (2003). Radical ecopsychology: Psychology in the service of Life. *Human Ecology Review*, 10(2), 187.
- Fisher, A. (2013). Ecopsychology at the crossroads: Contesting the nature of a field. *Ecopsychology*, 5(3), 167–176
- Gifford, R. i Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141–157.
- Godawa, J. (2021). *Zielona inkluzja, czyli o relacji człowieka z przyrodą, outdoor education i leśnej bajce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Gulla, B., Tucholska, K. i Ziernicka-Wojtaszek, A. (2020). *Psychologia kryzysu klimatycznego*. Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska.
- Helne, T. (2021). Well-being for a better world: The contribution of a radically relational and nature-inclusive conception of well-being to the sustainability transformation. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 17(1), 220–230.
- Huneke, M. E. (2005). The face of the un-consumer: An empirical examination of the practice of voluntary simplicity in the United States. *Psychology & Marketing*, 22(7), 527–550.

- John, D. S. i MacDonald, D. A. (2007). Development and initial validation of a measure of ecopsychological self. *Journal of Transpersonal Psychology*, 39(1).
- Jordan, M. i Hinds, J. (2017). *Ecotherapy: Theory, research and practice*. Bloomsbury Publishing.
- Jung C. G. (1970). *Psychologia a religia*. Wybór pism. KiW.
- Jung C. G. (1976). *Archetypy i symbole*. Czytelnik.
- Jung, C. G. (2024). *Wspomnienia sny myśli. Spisane i podane do druku przez Anielę Jaffe*. Wydawnictwo Kos.
- Kahn Jr, P. H. i Hasbach, P. H. (red.). (2012). *Ecopsychology: Science, totems, and the technological species*. MIT Press.
- Kaplan, R. (1992). The psychological benefits of nearby nature. W: D. Relf (red.), *The role of horticulture in human well-being and social development: A national symposium, 19–21 April 1990 – Arlington, Virginia* (s. 125–133). Timber Press.
- Kielczewski, D. (2005). Style konsumpcji jako przejaw zróżnicowania poziomu życia. *Gospodarka Narodowa*, 5–6, 87–100.
- Koller, S. (2021). Towards degrowth? Making peace with mortality to reconnect with (one's) nature: an ecopsychological proposition for a paradigm shift. *Environmental Values*, 30(3), 345–366.
- Matel, A. (2016). Przesłanki ekologizacji konsumpcji z perspektywy zachowań konsumentów. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 16(2), 55–61.
- Michoń, P. (2010). *Ekonomia szczęścia*. Dom wydawniczy Harasimowicz.
- Neale, A. (2015). Zrównoważona konsumpcja. Źródła koncepcji i jej zastosowanie. *Prace Geograficzne*, (141), 141–158.
- Niedek, M. (2022). Ecophilosophical and ecopsychological aspects of sustainable consumption and lifestyle. *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 20(1), 25–37.
- Ogrodnik, B., Kulik, R. i Skubała, P. (2010). *Filozofia, psychologia i ekologia w edukacji dla zrównoważonego rozwoju*. Śląski Ogród Botaniczny.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2011). Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (220), 314–326.
- Patrzalek, W. (2019). *Dekonsumpcja: Motywy. Cele. Funkcje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pye, L. (2014). An ecopsychological perspective on sustainability: The blindspot. *European Journal of Sustainable Development*, 3(4), 37–37.
- Roszak, T. (1992). The voice of the earth: Discovering ecological ego. *Trumpeter*, 9(1). <https://trumpeter.athabasca.ca/index.php/trumpet/article/view/440>
- Roszak, T. (1995). The greening of psychology: Exploring the ecological unconscious. *Gestalt Journal*. 18(1), 9–46.
- Roszak, T., Gomes, M. E. i Kanner, A. D. (red.). (1995). *Ecopsychology: Restoring the earth, healing the mind*. Sierra Club Books.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Shepard, P. (1998). *Nature and madness*. University of Georgia Press.
- Snell, T. L., Simmonds, J. G. i Webster, R. S. (2011). Spirituality in the work of Theodore Roszak: Implications for contemporary ecopsychology. *Ecopsychology*, 3(2), 105–113.

- UNFCCC. (United Nations Framework Convention on Climate Change). (2023). *From mission zero to climate take back: How interface is transforming its business to have zero negative impact | Global*. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/climate-neutral-now/interface>
- UNGA. (United Nations General Assembly). (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- Uusitalo, T., Rana, P., Granados, M. H. i Macchi, M. (2017). Sustainable manufacturing: Challenges, approaches and a roadmap. W: J. Liyanage i T. Uusitalo (red.), *Value networks in manufacturing. Springer series in advanced manufacturing*. Springer.
- Viswanathan, P. i Sharpe, T. (2005). Ecourbanism: designing a 'green' city. *Sustainable Development and Planning II*, 1, 67–75.
- Zimbardo, P. G. i Ruch, F. L. (1994). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zrałek, J. (2015). Voluntary simplicity – zrównoważony styl życia współczesnych konsumentów. *Studia Ekonomiczne*, (231), 139–158.

6 | NOWOCZESNE METODY MANIPULACJI W WYBRANYCH ASPEKTACH ŻYCIA SPOŁECZNEGO

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/6>

Modern manipulation methods in selected aspects of social life

Abstract: The purpose of this chapter is to explore the risks of manipulation through artificial intelligence (AI) and other technological tools, highlighting the importance of raising awareness and fostering critical thinking to protect users in the digital age. By analysing how modern technologies, including AI, process vast amounts of data to generate personalised content, the chapter examines the ways in which users' decisions, opinions, and behaviours can be influenced. A narrative review has been conducted to better understand the various forms of manipulation, including the spread of disinformation. The findings underscore the necessity of increasing public awareness of how these technologies function, enabling users to consciously engage with digital tools and safeguard themselves from manipulation. The chapter concludes that fostering critical thinking and the ability to assess information sources are key to ensuring security and autonomy in the digital era. This chapter contributes original insights into the interplay between modern technologies and manipulation, offering practical recommendations for protecting users in the rapidly evolving digital landscape.

Keywords: artificial intelligence, disinformation, technology awareness, digital security.

Wstęp

Pisząc rozdział o manipulacji, nie sposób nie wspomnieć o istotnych pracach Cialdiniego (2007), Witkowskiego (2004) czy Aronsona i in. (2012). Szczególnie warto wyróżnić tutaj Cialdiniego (2007), który poświęcił wiele lat na badania, aby

Sugerowane cytowanie:

Metelski, A. (2024). Nowoczesne metody manipulacji w wybranych aspektach życia społecznego. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 107–122). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/6>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

dokładnie opisać mechanizmy psychologiczne odpowiedzialne za złożone i nie-rzad trudne do zrozumienia przypadki ludzkiego postępowania. Należy jednak zauważyć, że wszystkie te klasyczne pozycje, mimo że świetnie zgłębiają temat manipulacji i perswazji, powstały przed rozwojem wielu współczesnych technologii, zwłaszcza sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI). Technologia cyfrowa w XXI wieku w coraz większym stopniu staje się centralnym elementem codziennego życia, dlatego ludzie powinni mieć do niej zaufanie. Wiarygodność technologii jest kluczowym warunkiem jej powszechnego stosowania i akceptacji społecznej. A jednak coraz częściej można spotkać się z takimi pojęciami, jak *fake news* (fałszywe informacje), *deepfake* (głębokie przeróbki) czy *spoofing* (pod-szywanie się). Dlatego zdecydowanie warto spojrzeć na zagadnienia związane manipulacją i perswazją z perspektywy obecnego rozwoju technologii.

Jednym z powszechnych sposobów wykorzystania technologii w manipulacji są kampanie dezinformacyjne. Przykładem mogą być deepfaki, czyli sztucznie wygenerowane zdjęcia lub filmy, manipulujące rzeczywistością w sposób trudny do wychwycenia (Britt, 2023). Dosyć duży rozgłos zyskał incydent z Ronem DeSantisem (gubernatorem Florydy), który wykorzystał deepfaki do próby kompromitacji dr. Anthony'ego Fauciego, postaci znanej głównie z okresu pandemii COVID-19 (Nehamas, 2023). Kolejną istotną kwestią współczesnej manipulacji jest to, że rządy niektórych krajów wykorzystują sztuczną inteligencję do cenzurowania treści w internecie, co występuje m.in. w Rosji i Białorusi (Lipczyński, 2024). Niezależne media i treści wspierające prawa człowieka są blokowane, co zdecydowanie stanowi naruszenie wolności słowa i demokratycznych wartości. Koncepcja krajowego internetu, to znaczy internetu odciętego od globalnej sieci – jest atrakcyjna dla wielu reżimów autorytarnych, oprócz Rosji i Białorusi także dla Chin oraz Iranu (Legucka, 2022). Umożliwia to bowiem rządów tych państw kontrolę przepływu informacji w sieci przez blokowanie wybranych platform komunikacji. Jeżeliby zostało by to wprowadzone przez większą grupę państw – mogłoby oznaczać koniec globalnego charakteru internetu, a tym samym ograniczenie idei swobodnego przepływu informacji oraz danych.

W Polsce od wielu lat funkcjonuje proceder kradzieży na tak zwanego „wnuczka”. Ofiarami padają głównie starsze osoby, żyjące z dala od rodziny i łatwe do oszukania z powodu chorób oraz pogorszenia sprawności umysłowej. Schemat działania jest prosty: przestępca dzwoni, podszywając się pod wnuczka potrzebującego pieniędzy, i wykorzystuje szczegóły rozmowy, aby uwiarygodnić swoje kłamstwo. Jednak obecnie nie tylko osoby starsze są na to narażone, ponieważ współczesne technologie umożliwiają oszukanie

prawie każdego. Spoofing jest jednym z narzędzi wykorzystywanych przez współczesnych przestępców w cyberprzestrzeni (Kluska, 2022). Przykładem działania opartego na spoofingu jest podmiana strony internetowej portalu lub banku w celu pozyskania poufnych informacji. Może on również dotyczyć połączeń telefonicznych. Osoba dzwoniąca na nasz numer telefonu będzie przedstawiała się jako pracownik instytucji, której jesteśmy klientem, po to aby wyłudzić od nas pewne dane. Obecnie, w czasach rozwiniętej sztucznej inteligencji, nie jest problemem, aby ktoś próbujący nas oszukać mówił głosem osoby, którą dobrze znamy (Money.pl, 2022). Wyobraźmy sobie, że ktoś dzwoni do nas z numeru męża/żony (na ekranie wyświetla się właściwy numer), mówi głosem męża/żony i prosi nas o jakąś przysługę, np. o przelanie jakiejś kwoty pieniędzy. Jak się można przed tym obronić? Jeśli coś wydaje się dziwne, najlepiej chwilę poczekać i oddzwonić na zapisany w telefonie numer męża/żony, żeby potwierdzić, czy to na pewno on/ona. Nic nie zastąpi też spotkania osobistego.

Istnieje wiele sposobów wprowadzania dezinformacji, m.in. wykorzystywanie botów, czyli programów wykonujących pewne czynności w zastępstwie człowieka oraz trolli, czyli osób, które w internetowych dyskusjach stawiają kontrowersyjne tezy, głównie po to, aby wywołać kłótnię. Rosja jako kraj szczególnie często wykorzystuje tego typu narzędzia w celu manipulowania informacjami w internecie, szczególnie po inwazji na Ukrainę (Gadawa, 2023). Przykładem tego typu działań może być m.in. akcja „Doppelgänger”, która polegała na stworzeniu fałszywych kopii europejskich portali informacyjnych (Płomecka, 2024). Przez tę akcję do internautów w wielu krajach trafiły fałszywe informacje np. o tym, że ukraińscy uchodźcy negatywnie wpływają na kraje, które ich przyjęły. W obliczu tego typu zagrożeń użytkownicy internetu mogą tracić zaufanie do zamieszczanych tam treści, co ułatwia także promowanie teorii spiskowych. Więc chociaż może się wydawać, że na temat manipulacji powstało już wiele artykułów i książek, w związku z ciągłym rozwojem technologii cyfrowych zdecydowanie warto przyjrzeć się temu zagadnieniu kolejny raz. Niniejszy rozdział ma pomóc czytelnikom w zorientowaniu się, na jakie niebezpieczeństwa są narażeni we współczesnym cyfrowym świecie. Jego celem jest również opisanie zagrożeń związanych z manipulacją za pomocą sztucznej inteligencji i nowoczesnych narzędzi technologicznych, z naciskiem na potrzebę zwiększania świadomości oraz rozwijania krytycznego myślenia, aby skuteczniej chronić użytkowników w cyfrowej rzeczywistości. W ramach rozdziału dokonano również przeglądu narracyjnego, który pozwala lepiej zrozumieć te zjawiska.

6.1. Znaczenie sztucznej inteligencji

Sztuczna inteligencja, która coraz powszechniej wkracza w życie ludzi, to zbiór technologii integrujących dane, algorytmy oraz moc obliczeniową (Komisja Europejska, 2020). Może być ona pomocna w wielu aspektach, np. w poprawie opieki zdrowotnej, zapewnieniu większego bezpieczeństwa w transporcie oraz tworzeniu produktów i usług bardziej dostosowanych do potrzeb użytkowników (The Economist, 2024). Obecny bardzo szybki rozwój sztucznej inteligencji może jednak rodzić pewien niepokój. Warto tutaj wspomnieć głośny film z 1984 roku pod tytułem *Terminator*, którego scenariusz zakładał, że w 2029 roku maszyny staną się inteligentne i wypowiedzą posłuszeństwo ludziom, co skończy się wielką wojną człowieka z maszynami. Mimo że do daty z filmu zostało jeszcze kilka lat, sztuczna inteligencja zaczyna coraz bardziej zmieniać otaczający nas świat.

Jednym z większych problemów AI jest brak przejrzystości w jej systemach, szczególnie w modelach głębokiego uczenia się, które są skomplikowane i trudne do interpretacji (Marr, 2023). Kiedy ludzie nie rozumieją, jak sztuczna inteligencja dochodzi do swoich wniosków, może to prowadzić do braku zaufania i oporu wobec rozwijania tych technologii (Stanford, 2021). Kilka znanych postaci związanych z branżą technologiczną, m.in. Elon Musk (założyciel PayPala i Tesli) oraz Steve Woźniak (współzałożyciel Apple), stwierdzili, że w związku z tymi zagrożeniami należałoby się tymczasowo wstrzymać z pracami nad dalszym rozwojem sztucznej inteligencji (Vallance, 2023). Niektórzy wskazują także, że systemy sztucznej inteligencji mogą nieumyślnie utrzymywać lub wzmacniać społeczne uprzedzenia ze względu na stronnicze dane lub konstrukcję algorytmów (Trzaska, 2023).

Warto również dodać, że AI może zostać wykorzystana do generowania fałszywych informacji, takich jak deepfaki, które przyczyniają się do manipulacji opinią publiczną. Przykładem deepfake'a może być nagranie danego polityka, który mówi swoim głosem rzeczy, których tak naprawdę nigdy nie powiedział, lub tworzenie zdjęć czy filmów, które nie mają związku z rzeczywistością, a wyglądają bardzo realistycznie. Można w ten sposób „włożyć” w usta danego polityka kompromitujące zdania, które mają go skompromitować. Choć sztuczna inteligencja może być źródłem fałszywych informacji, można ją również wykorzystać jako sojusznika w walce z dezinformacją (Chłoń i Kupiecki, 2021). Zaawansowane algorytmy AI umożliwiają analizę treści w czasie rzeczywistym, co może ułatwić wyłapanie podejrzanych lub zmanipulowanych fragmentów. Dzięki temu jest możliwa błyskawiczna reakcja i ochrona użytkowników przed dezinformacją.

W systemie edukacji sztuczna inteligencja również stanowi pewne zagrożenie, ponieważ z łatwością może napisać referat na wybrany temat albo stworzyć pracę licencjacką lub magisterską. Już teraz dużym wyzwaniem jest sprawdzenie, czy tekst został napisany samodzielnie, czy może jednak przez AI. Co prawda powstają pewne programy, które mają w tym pomóc, ale ich skuteczność nadal nie jest zadowalająca (Steele, 2024). A warto dodać, że coraz więcej młodych osób korzysta ze sztucznej inteligencji. W jednym z badań 68% ankietowanych studentów przyznało się do używania AI podczas studiów (Bączyk-Lesiuk i in., 2024).

W czerwcu 2023 roku Parlament Europejski przyjął stanowisko w sprawie sztucznej inteligencji, co stanowiło pierwszy na świecie zestaw kompleksowych przepisów mających na celu zarządzanie ryzykiem związanym ze sztuczną inteligencją (Parlament Europejski, 2023). Szczególnie ważnym wyzwaniem jest ustalenie, kto ponosi odpowiedzialność za ewentualne szkody spowodowane przez urządzenia lub usługi sterowane przez AI (Kaniewski i Kowacz, 2023). Na przykład kiedy dojdzie do wypadku z udziałem autonomicznego samochodu, czy odpowiedzialność powinna spoczywać na właścicielu, producencie samochodu, czy programiście? Google już od 2009 roku testuje samochody, które mogą samodzielnie jeździć po ulicach (Muio, 2016). Można więc powiedzieć, że technologia już istnieje, do rozstrzygnięcia pozostają tylko kwestie prawne.

Kolejnym problematycznym aspektem jest to, że technologie sztucznej inteligencji często zbierają i analizują duże ilości danych osobowych, co może rodzić problemy związane z prywatnością i bezpieczeństwem danych. Warto się również zastanowić, czy znamy dokładną liczbę kamer, którymi jesteśmy nagrywani codziennie w drodze z domu do pracy lub na uczelnię? Od lat na rynku dostępne są systemy do oceny zachowania i wykrywania anomalii na podstawie nagrań z monitoringu (wspomagają one prace na lotniskach i innych miejscach, gdzie istnieje pewne ryzyko zamachu terrorystycznego) (Czajkowski, 2023). Dodatkowo nowy model sztucznej inteligencji opracowany przez firmę OpenAI ma zdolność do rozpoznawania osób na podstawie wgrywanych do niego zdjęć (CyberDefence24, 2023). Publiczny dostęp do tej funkcji został jednak ograniczony ze względu na obawy dotyczące prywatności. Warto się zastanowić, czy tego typu praktyki nie naruszają naszej prywatności i czy zbierane dane są bezpiecznie przechowywane.

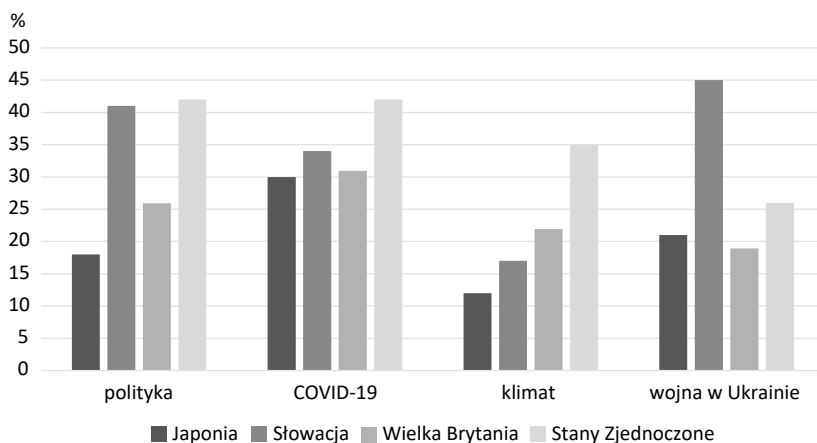
W związku z szybkim rozwojem sztucznej inteligencji istnieje także obawa o przyszłość rynku pracy, gdyż AI może prowadzić do eliminacji licznych zawodów, co będzie wymagało odpowiedniego przygotowania społeczeństwa do zmian (The Economist, 2023). Niektórzy już jakiś czas temu sugerowali, że wraz

z postępowaniem technologicznym pracy zostanie tylko dla około 20% ludzi (Rifkin, 1996). Należy jednak dodać, że niektóre prognozy wskazują, że sztuczna inteligencja spowoduje wzrost wydajności pracy o ok. 11–37% do 2035 roku (Parlament Europejski, 2023). W związku z powyższym kluczowe jest odpowiednie regulowanie i nadzorowanie zastosowań AI, tak aby równoważyć jej korzyści z potencjalnymi zagrożeniami.

6.2. Powszechność dezinformacji i manipulacji

Obecnie bardzo często jesteśmy wręcz „zalewani” dezinformacją, szczególnie przez media społecznościowe, które rozpowszechniają fałszywe wiadomości szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. W związku z tym niektórzy sugerują, że żyjemy w świecie postprawdy (*post-truth world*) (Hannon, 2023). Na wykresie 6.1 przedstawiono, jaki odsetek ludzi w ciągu tygodnia analizowanego w badaniu Reuters Institute (2023) otrzymał fałszywe informacje na temat wybranych zagadnień. W różnych krajach odsetek ten się różnił, ale należy stwierdzić, że około co trzecia osoba była odbiorcą tego typu informacji.

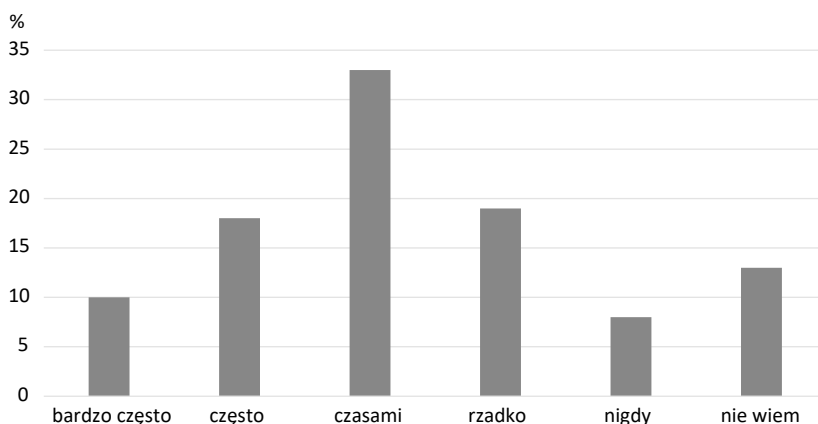
Warto również się zastanowić, jaki odsetek obywateli Unii Europejskiej dostrzega dezinformację w różnego rodzaju mediach. Na zlecenie Parlamentu



Wykres 6.1. Odbiorcy, którzy otrzymali fałszywe lub wprowadzające w błąd informacje na temat kluczowych zagadnień w ciągu ostatniego tygodnia w wybranych krajach

Źródło: (Reuters Institute, 2023).

Europejskiego (2022) przeprowadzono badanie, według którego 28% obywateli Unii Europejskiej uważa, że „często” i „bardzo często” dociera do nich dezinformacja. Na wykresie 6.2 przedstawiono szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów na to pytanie.

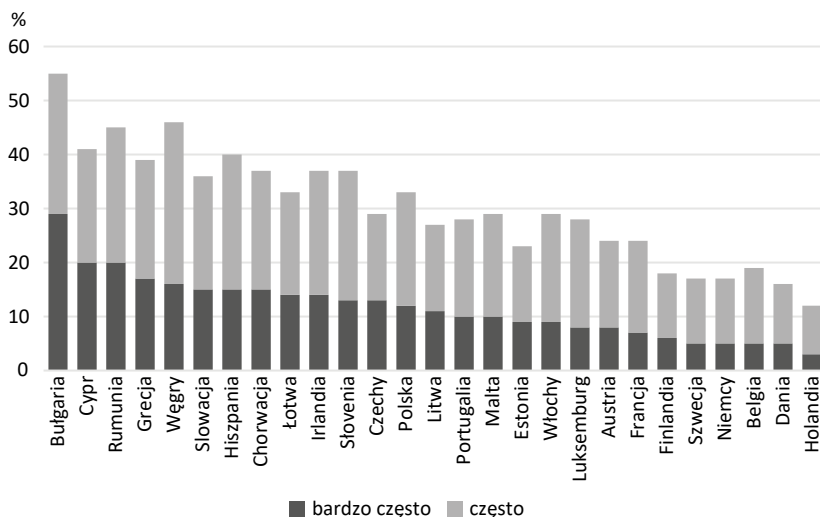


Wykres 6.2. Częstotliwość dostrzegania dezinformacji przez obywateli UE w 2022 roku

Źródło: (Parlament Europejski, 2022).

W omawianym powyżej badaniu sprawdzono również, w których krajach Unii Europejskiej obywatele uważają, że najczęściej dociera do nich dezinformacja (Parlament Europejski, 2022). Okazuje się, że najwyższy odsetek odnotowano w Bułgarii (55%), najniższy w Holandii (12%), a Polska wypada gdzieś pośrodku (33%). Oczywiście są to odpowiedzi respondentów na podstawie ich odczuć, a nie realny obraz rzeczywistości, ponieważ nie zawsze jesteśmy świadomi, że dociera do nas dezinformacja. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów na to zagadnienie w różnych krajach przedstawiono na wykresie 6.3.

Większość respondentów (Parlament Europejski, 2022) była pewna, że potrafi rozpoznać dezinformację, mianowicie 12% czuło się w tej kwestii „bardzo pewnie”, a 52% „dość pewnie”. W Finlandii, na Maltzie i w Irlandii około ośmiu na dziesięciu respondentów wyrażało pewność co do swojej zdolności odróżniania prawdziwych wiadomości od fałszywych. Istnieją też różnice między grupami socjodemograficznymi, ponieważ siedmiu na dziesięciu mężczyzn jest pewnych, że potrafi rozpoznać dezinformację i fałszywe wiadomości, a wśród kobiet jest to mniej niż sześć na dziesięć. Pewność w odróżnianiu prawdziwych wiadomości od fałszywych maleje wraz z wiekiem, a rośnie wraz z poziomem wykształcenia.

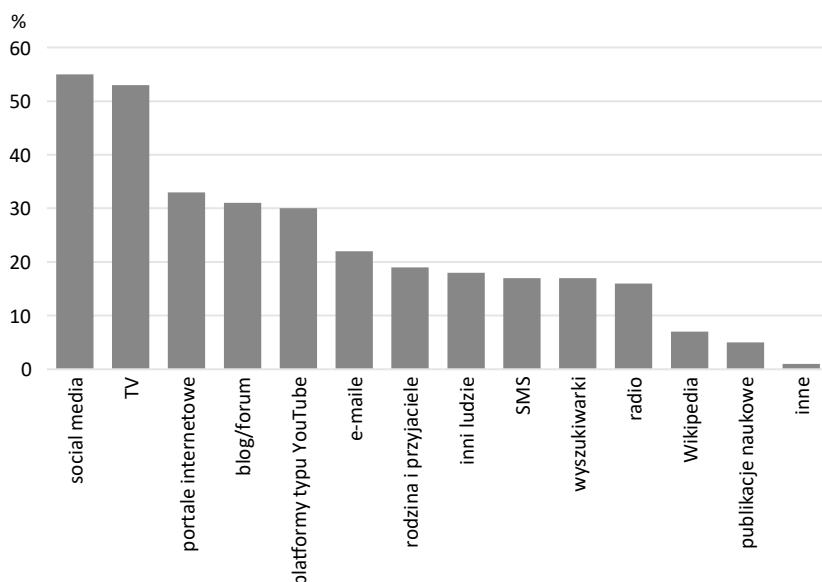


Wykres 6.3. Odsetek osób w państwach członkowskich UE, które często napotykały dezinformację w ciągu ostatniego tygodnia

Źródło: (Parlament Europejski, 2022).

Warto również zastanowić się, gdzie najczęściej można spotkać nieprawdziwe informacje. W jednym z badań poproszono respondentów o wskazanie miejsca, w którym najczęściej według nich spotykają się z dezinformacją (Fundacja DigitalPoland, 2022). Okazuje się, że najczęściej wskazywaną odpowiedzią były media społecznościowe, do których każdy ma dostęp i każdy może zamieścić tam jakiś materiał. Na drugim miejscu znalazła się telewizja, w której powinni pracować profesjonalni dziennikarze, weryfikujący przekazywane informacje. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów na temat źródeł dezinformacji przedstawiono na wykresie 6.4.

Globalna wolność internetu regularnie spada już od kilkunastu lat (Freedom House, 2023). Represje cyfrowe szczególnie nasiliły się w Iranie, gdzie władze zablokowały m.in. WhatsApp i Instagram oraz zwiększyły nadzór w celu stłumienia antyrządowych protestów. Warunki pogorszyły się także na Filipinach, gdzie odchodzący prezydent Rodrigo Duterte wykorzystał ustawę antyterrorystyczną, aby zablokować strony krytykujące jego administrację. Status Kostaryki jako obrońcy wolności internetu został zagrożony po wyborach prezydenckich, gdy podczas kampanii nowego prezydenta zatrudniono internetowych trolli do nękania kilku największych portali w kraju. Zagrożenie dla wolności w internecie nie ogranicza się jedynie do odległych, egzotycznych miejsc, gdyż w skali globalnej przynajmniej 47 rządów zatrudnia osoby do manipulowania dyskusjami online na swoją korzyść, co stanowi dwukrotny wzrost w porównaniu z sytuacją sprzed dekady (Freedom



Wykres 6.4. Miejsca występowania nieprawdziwych informacji

Źródło: (Fundacja DigitalPoland, 2022).

House, 2023). Co więcej, w ciągu ostatniego roku sztuczna inteligencja została wykorzystana w przynajmniej 16 krajach do szerzenia wątpliwości, dyskredytowania przeciwników lub wpływania na debatę publiczną (Freedom House, 2023).

Intrygujące wyniki opisano w raporcie Oxford Internet Institute (2021). Według tego raportu kampanie manipulacji organizowane w mediach społecznościowych zostały wykryte we wszystkich 81 badanych krajach, co oznacza, że rządy, firmy public relations oraz partie polityczne produkują dezinformację na skalę wręcz masową. Raport wskazuje, że w ponad 93% krajów (76 z 81) dezinformacja jest wykorzystywana jako część komunikacji politycznej. W raporcie podano także, że w 2020 roku 59 krajów używało sponsorowanych przez państwo trolli do atakowania przeciwników politycznych lub aktywistów, co stanowi wzrost w porównaniu z 47 krajami w 2019 roku.

6.3. Etyka, manipulacja i sztuczna inteligencja w biznesie

Manipulacja w biznesie przybiera różne formy, od subtelnych działań marketingowych po skomplikowane operacje dezinformacyjne. Kampanie marketingowe i reklama są obszarami, w których manipulacja może być szczególnie widoczna.

Na przykład niektóre przedsiębiorstwa mogą stosować zaawansowane algorytmy do personalizacji reklam, wykorzystując dane klientów (Grovera, 2023). Jednak bez przejrzystych zasad dotyczących prywatności takie działania mogą być postrzegane jako manipulacyjne. Etyka w wykorzystaniu AI powinna być kluczowa dla zachowania zaufania klientów (Kania, 2024). Etyka w zakresie sztucznej inteligencji w kontekście biznesowym obejmuje ochronę prywatności i poszanowanie praw użytkowników, unikanie błędów oraz brak dyskryminacji przez staranne zarządzanie danymi i testowanie algorytmów.

Warto tutaj przedstawić przykład przedsiębiorstwa wykorzystującego nowe możliwości technologiczne w reklamie. McDonald's, znana sieć restauracji fast food, wykorzystuje reklamę programatyczną, aby docierać do swoich docelowych odbiorców za pomocą trafnych i spersonalizowanych komunikatów (Grovera, 2023). Technologia reklamy programatycznej jest stosunkowo nowym rozwiązaniem, które umożliwia automatyczny zakup i sprzedaż przestrzeni reklamowej. Proces ten odbywa się z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, algorytmów i danych, co zapewnia pełną automatyzację i optymalizację działań reklamowych. McDonald's zastosował dynamiczną optymalizację kreacji oraz geotargetowanie. Dynamiczna optymalizacja kreacji polegała na dostosowywaniu reklam do preferencji i zachowań użytkowników. Z kolei geotargetowanie umożliwiało dostarczanie reklam odpowiednich do lokalizacji użytkowników. Na przykład użytkownik znajdujący się w pobliżu restauracji McDonald's mógł otrzymać reklamę nowej pozycji w menu lub promocji dostępnej w tej konkretnej lokalizacji. McDonald's wykorzystywał również dane o warunkach pogodowych i porze dnia, aby wyświetlać jeszcze bardziej dostosowane reklamy do aktualnej sytuacji użytkownika. Wyniki kampanii programatycznej McDonald's były imponujące. Sieć zwiększyła ruch pieszy w swoich restauracjach stacjonarnych o 7,5%, co przełożyło się na wzrost sprzedaży o 4,5% (Grovera, 2023). Dodatkowo kampania McDonald's przyczyniła się również do poprawy postrzegania marki i większego zaangażowania klientów. Wykorzystując dane o zachowaniach i preferencjach użytkowników, przedsiębiorstwa mogą więc dostarczać bardziej trafnych i angażujących reklam do swoich docelowych odbiorców, co poprawia wskaźniki zaangażowania i sprzedaży oraz ogólnie pomaga budować długoterminowe relacje z klientami i lojalność wobec marki. Trudno jednoznacznie ocenić, czy tego typu reklama jest formą manipulacji, ale konsumenci powinni być świadomi tego typu praktyk.

Warto pamiętać, że wyłączenie personalizacji reklam, podobnie jak jej ponowne włączenie, jest możliwe dzięki kilku opcjom oferowanym przez Google (Bongilaj, 2022). Użytkownicy mogą dostosować ustawienia, aby całkowicie wyłączyć spersonalizowane reklamy lub ograniczyć ich wyświetlanie. Google

pozwała również na kontrolowanie tematyki reklam, eliminując dotyczące wybranych obszarów, jak np. ciąża i rodzicielstwo, odchudzanie czy randki. Dzięki tym opcjom użytkownicy mogą lepiej zarządzać treściami reklamowymi, które są dla nich istotne i odpowiednie.

Pewnego rodzaju zagrożeniem jest również profilowanie wykorzystywane w polityce. Amerykanie doświadczyli konsekwencji profilowania politycznego w wyniku działań firmy Cambridge Analytica podczas wyborów prezydenckich w 2016 roku. Dane nawet 87 milionów użytkowników zostały wykorzystane do psychologicznego targetowania i wyświetlania im reklam politycznych, które miały na celu nakłonienie do zagłosowania na Donalda Trumpa (Trzaska, 2023). Choć trudno jednoznacznie stwierdzić, czy profilowanie przesądziło o jego zwycięstwie, z pewnością miało na nie pewien wpływ. Dzięki precyzyjnemu poznaniu wyborców firma mogła dostosować do odbiorców osobiste przekazy i w rezultacie każdy usłyszał taką wiadomość, która miała na nim wywrzeć największy efekt. Znając dokładnie preferencje wyborców, Cambridge Analytica mogła na przykład zidentyfikować wyborców Demokratów, którzy nie byli w pełni przekonani co do Hillary Clinton i zniechęcić ich do wzięcia udziału w wyborach (Breczko, 2018). Nasuwa się więc pytanie, jak dana firma może dokonać takiego profilowania? Jest to stosunkowo proste i możliwe na podstawie danych z internetu – głównie z mediów społecznościowych. Użytkownik może zostać sprofilowany na podstawie danych, które najczęściej sam udostępnia w internecie. Dlatego zawsze warto się zastanowić, co udostępniamy w sieci, ponieważ może to zostać wykorzystane w sposób, na który nie mamy wpływu ani ochoty.

Czy zdarzyło Ci się kiedyś, że rozmawiałeś z kimś na przykład o wakacjach, a następnego dnia zaczęły Cię wręcz zasypywać reklamy tanich lotów? Czy w związku z tym można powiedzieć, że telefony nas podsłuchują? Choć może to być powodem do niepokoju, należy stwierdzić, że aplikacje zainstalowane na telefonach często uzyskują dostęp do mikrofonu. To, czy wykorzystają zdobyte dane w jakikolwiek sposób, zależy już tylko od nich. Na przykład Facebook stanowczo zaprzecza, jakoby słuchał rozmów swoich użytkowników (Graham, 2019). Wydaje się to prawdą, ponieważ gdyby np. serwery Google otrzymywały nagrania z miliarda telefonów na całym świecie, żaden serwer nie byłby w stanie tego przetworzyć, nie mówiąc już o jakiegokolwiek analizie. Inną kwestią jest to, że najczęściej sami udzielamy zgody aplikacjom, takim jak Instagram czy TikTok, na zbieranie naszych danych, kolekcjonowanie naszych zdjęć, a nawet przechowywanie wszystkiego, co wpisujemy na klawiaturze. Często instalując jakieś gry czy aplikacje, automatycznie udostępniamy im „wymagane” elementy, nie zwracając uwagi, na co konkretnie wyrażamy zgodę, i w ten sposób możemy narazić się na przykre konsekwencje.

Podsumowanie

Współczesna manipulacja za pomocą sztucznej inteligencji oraz innych narzędzi technologicznych stanowi poważne zagrożenie dla społeczeństwa. AI, zdolna do analizy i przetwarzania ogromnych ilości danych, może być wykorzystywana do tworzenia wysoce spersonalizowanych treści, wpływających na decyzje, opinie i zachowania ludzi. Deepfaki oraz zaawansowane profilowanie są tylko wierzchołkiem góry lodowej i pokazują, jak łatwo można zmieniać nasze postrzeganie rzeczywistości. Manipulacja informacją, niezależnie od intencji, podważa zaufanie do mediów i instytucji, a także może prowadzić do polaryzacji społecznej.

W celu przeciwdziałania tym zagrożeniom konieczne jest zwiększenie świadomości na temat funkcjonowania technologii i sposobów jej wykorzystywania. Edukacja cyfrowa powinna się stać priorytetem, aby każdy użytkownik mógł świadomie korzystać z dostępnych narzędzi i chronić się przed dezinformacją. Ponadto regulacje prawne powinny nadążać za postępem technologicznym, aby zapewnić odpowiedzialność przedsiębiorstw i ochronę prywatności użytkowników. W obliczu dynamicznego rozwoju technologii nadal najlepszą obroną pozostaje krytyczne myślenie i umiejętność oceny źródeł informacji. Tylko w ten sposób można zapewnić sobie bezpieczeństwo w erze cyfrowej.

Współpraca międzynarodowa w zakresie regulacji i wymiany informacji może również odegrać kluczową rolę w walce z globalnymi zagrożeniami technologicznymi. Kraje powinny współdziałać, aby tworzyć spójne ramy prawne i standardy, które będą chronić obywateli na całym świecie. Inwestycje w badania nad etycznym zastosowaniem sztucznej inteligencji oraz transparentność działań firm technologicznych są niezbędne do budowania zaufania i zapewnienia, że technologie te będą służyć dobru publicznemu.

Rozdział wnosi istotny wkład w zrozumienie zagrożeń związanych z manipulacją informacją przy użyciu AI oraz podkreśla znaczenie edukacji cyfrowej i krytycznego myślenia. Ograniczeniem jest zastosowanie przeglądu narracyjnego, który nie uwzględnia szczegółowych danych empirycznych ani różnic między grupami społecznymi. Dalsze badania powinny koncentrować się na empirycznej ocenie wpływu technologii na decyzje społeczne oraz skuteczności regulacji prawnych w różnych krajach. Szczególną uwagę należy poświęcić rozwojowi narzędzi do wykrywania manipulacji i ochronie różnych grup demograficznych.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

W związku z coraz powszechniejszymi oszustwami związanymi z wykorzystaniem technologii w Polsce w 2022 roku powstało Centralne Biuro Zwalczania Cyberprzestępczości (CBZC) (2022). Jest to jednostka Policji, która koncentruje się na rozpoznawaniu, zapobieganiu i ściganiu przestępstw popełnianych za pomocą systemów informatycznych i teleinformatycznych. Należy docenić to, że powstają w Polsce specjalnie do tego powołane organizacje. Jednak trzeba się również zastanowić, jak można się bronić przed manipulacją wykorzystującą narzędzia cyfrowe. Na początek zdecydowanie warto wyrobić w sobie nawyk sprawdzania pola adresu w przeglądarce przed wpisaniem jakichkolwiek wrażliwych danych. Należy zwracać uwagę na to, czy strona internetowa wygląda dokładnie tak, jak powinna.

W dzisiejszym świecie, gdzie technologia cyfrowa przenika każdą sferę życia, manipulacja w życiu społecznym przyjmuje nowe formy i stawia przed ludźmi wyzwania, które jeszcze kilka dekad temu były nie do pomyślenia. Dlatego aby skutecznie radzić sobie z manipulacją, warto przyjrzeć się jej współczesnym aspektom i wyciągnąć praktyczne wnioski z badań psychologicznych. Warto, aby przedstawiciele przedsiębiorstw rozważyli następujące implikacje praktyczne:

- organizacja szkoleń z rozpoznawania dezinformacji: pracownicy powinni być regularnie szkoleni w zakresie identyfikacji fake newsów, deepfake'ów i innych form dezinformacji;
- wdrażanie zasad etycznych: przedsiębiorstwa powinny opracować i wdrażać polityki dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji i technologii cyfrowych, aby zapobiegać manipulacjom;
- zastosowanie technologii do ochrony przed manipulacją: warto wykorzystać nowoczesne narzędzia do wykrywania i neutralizowania deepfake'ów oraz innych zaawansowanych technik manipulacyjnych;
- rozwój umiejętności krytycznego myślenia: inwestowanie w programy rozwoju umiejętności krytycznego myślenia dla pracowników.

Dostosowanie strategii biznesowych do współczesnych zagrożeń manipulacyjnych wydaje się niezbędne dla utrzymania konkurencyjności i wiarygodności na rynku.

Bibliografia

- Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2012). *Psychologia społeczna*. Zys i S-ka.
- Bączyk-Lesiuk, K., Patkowski, K. i Zieliński, M. (2024). *Polska edukacja w cieniu AI*. <https://cdv.pl/aktualnosci/news/raport-polska-edukacja-w-cieniu-ai/>
- Bongilaj, M. (2022). *Reklamy spersonalizowane? Tylko ostrożnie...* <https://www.eactive.pl/blog-o-performance-marketingu/reklamy-spersonalizowane-tylko-ostroznie/>
- Breczko, B. (2018). *Oto jak manipuluje się wyborcami podczas wyborów*. <https://tech.wp.pl/oto-jak-manipuluje-sie-wyborcami-podczas-wyborow,6232279975491713a>
- Britt, K. (2023). *How are deepfakes dangerous?* <https://www.unr.edu/nevada-today/news/2023/atp-deepfakes>
- CBZC (Centralne Biuro Zwalczania Cyberprzestępczości). (2022). *Zadania Centralnego Biura Zwalczania Cyberprzestępczości – Podstawowe zadania – Centralne Biuro Zwalczania Cyberprzestępczości*. <https://cbzc.policja.gov.pl/bzc/o-cbzc/podstawowe-zadania/5,Zadania-Centralnego-Biura-Zwalczania-Cyberprzestepczosci.html>
- Chłoń, T. i Kupiecki, R. (2021). *Sztuczna inteligencja: miecz i tarcza (dez)informacji*. <https://itwiz.pl/sztuczna-inteligencja-miecz-i-tarcza-dezinformacji/>
- Cialdini, R. (2007). *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- CyberDefence24. (2023). *OpenAI: mamy modele sztucznej inteligencji rozpoznające twarze*. <https://cyberdefence24.pl/technologie/openai-mamy-modele-sztucznej-inteligencji-rozpoznajace-twarze>
- Czajkowski, P. (2023). *Rozpoznawanie twarzy będzie standardem na lotniskach w ciągu najbliższych lat*. https://ithardware.pl/aktualnosci/rozpoznawanie_twarzy_bedzie_standar-dem_na_lotniskach_w_ciagu_najblizszych_lat-28168.html
- Freedom House. (2023). *Freedom on the Net 2023: The Repressive Power of Artificial Intelligence*. <https://freedomhouse.org/sites/default/files/2023-10/Freedom-on-the-net-2023-DigitalBooklet.pdf>
- Fundacja DigitalPoland. (2022). *Dezinformacja oczami Polaków 2022*.
- Gadawa, M. (2023). *Farma rosyjskich trolli dostała pożywkę. Dla Putina to "łakomy kąsek"*. <https://www.money.pl/gospodarka/farma-rosyjskich-trolli-dostala-pozywke-dla-putina-to-lakomy-kasek-6943894600833760a.html>
- Graham, J. (2019). *Is Facebook listening to conversations*. <https://eu.usatoday.com/story/tech/talkingtech/2019/06/27/does-facebook-listen-to-your-conversations/1478468001/>
- Grovera, S. (2023). *10 najlepszych przykładów reklamy programowej*. <https://www.adpushup.com/pl/blog/best-examples-of-programmatic-advertising/>
- Hannon, M. (2023). The politics of post-truth. *Critical Review*, 35(1–2), 40–62. <https://doi.org/10.1080/08913811.2023.2194109>
- Kania, M. (2024). *Etyka AI w biznesie – dlaczego warto zainwestować w etyczne rozwiązania?* <https://www.ifirma.pl/blog/marketing/ai-w-biznesie/etyka-ai-w-biznesie.html>
- Kaniewski, P. i Kowacz, K. (2023). *Co jeśli AI zawiedzie, czyli odpowiedzialność cywilna za sztuczną inteligencję*. <https://itwiz.pl/co-jesli-ai-zawiedzie-czyli-odpowiedzialnosc-cywilna-za-sztuczna-inteligencje/>
- Kluska, K. (2022). *Spoofing. Czym jest i jak się przed nim chronić?* <https://geex.x-kom.pl/lifestyle/spoofing-czym-jest-i-jak-sie-przed-nim-chronic/>

- Komisja Europejska. (2020). *Biała Księga w sprawie sztucznej inteligencji*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0065>
- Legucka, A. (2022). *Suwerenny Internet Rosji, czyli o kagańcu w sieci*. <https://itwiz.pl/suwerenny-internet-rosji-czyli-o-kagancu-w-sieci/>
- Lipczyński, T. (2024). *Te państwa wyłączają Internet w odpowiedzi na rzeczywiste lub potencjalne niepokoje. Najwięcej traci na tym Rosja*. <https://forsal.pl/gospodarka/cyfryzacja/artykuly/9461728,te-panstwa-wylaczaja-internet-w-odpowiedzi-na-rzeczywiste-lub-potencja.html>
- Marr, B. (2023). *The 15 biggest risks of artificial intelligence*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/06/02/the-15-biggest-risks-of-artificial-intelligence/>
- Money.pl. (2022). *Sztuczna inteligencja może powielać wizerunek i głosy aktorów. Czy gwiazdy wkrótce stracą do nich prawa?* <https://www.money.pl/gospodarka/sztuczna-inteligencja-moze-powielac-wizerunek-i-glosy-aktorow-czy-gwiazdy-wkrotce-straca-do-nich-prawa-6822934013905760a.html>
- Muoio, D. (2016). *Waymo – autonomiczne samochody od Google*. <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/waymo-autonomiczne-samochody-od-google/qtkqwg9>
- Nehamas, N. (2023). *DeSantis campaign uses 'deepfake' images to attack trump, experts suggest*. <https://www.nytimes.com/2023/06/08/us/politics/desantis-deepfakes-trump-fauci.html>
- Oxford Internet Institute. (2021). *Social media manipulation by political actors an industrial scale problem*. <https://www.ox.ac.uk/news/2021-01-13-social-media-manipulation-political-actors-industrial-scale-problem-oxford-report>
- Parlament Europejski. (2022). *Flash Eurobarometer: News & Media Survey 2022*. <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=82684>
- Parlament Europejski. (2023). *Sztuczna inteligencja: szanse i zagrożenia*. https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/9/story/20200918STO87404/20200918STO87404_pl.pdf
- Płomecka, B. (2024). *Wzmoczone działania Rosji przed wyborami do PE. Trwa kampania "Doppelgänger"*. <https://polskieradio24.pl/artykul/3384948,wzmoczone-dzialania-rosji-przed-wyborami-do-pe-trwa-kampania-doppelganger>
- Reuters Institute. (2023). *Reuters Institute Digital News Report 2023*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf
- Rifkin, J. (1996). *The end of work*. Warner Books.
- Stanford. (2021). *What are the most pressing dangers of AI?* <https://ai100.stanford.edu/gathering-strength-gathering-storms-one-hundred-year-study-artificial-intelligence-ai100-2021-1-0#misinformation>
- Steele, S. (2024). *How to detect text written by ChatGPT and other AI Tools*. <https://www.pcmag.com/how-to/how-to-detect-chatgpt-written-text>
- The Economist. (2023). *What will artificial intelligence mean for your pay?* <https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/11/16/what-will-artificial-intelligence-mean-for-your-pay?>
- The Economist. (2024). *Can artificial intelligence make health care more efficient?* <https://www.economist.com/technology-quarterly/2024/03/27/can-artificial-intelligence-make-health-care-more-efficient?>
- Trzaska, K. (2023). *Sztuczna inteligencja może być zagrożeniem dla każdego z nas*. <https://www.rp.pl/publicystyka/art39457001-karol-trzaska-sztuczna-inteligencja-moze-byc-zagrozeniem-dla-kazdego-z-nas>

Vallance, C. (2023). *Elon Musk among experts urging a halt to AI training*. <https://www.bbc.com/news/technology-65110030>

Witkowski, T. (2004). *Psychomanipulacje*. Moderator.

 YULIIA BODASHEVSKA

Poleski Uniwersytet Narodowy w Żytomierzu
yulia_bodash@ukr.net

 OLENA SHELEST-SZUMILAS

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
olena.shelest-szumilas@ue.poznan.pl

7 | ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI: STRATEGIE RADZENIA SOBIE JAKO SPOSÓB ADAPTACJI MIGRANTEK I MIGRANTÓW W WARUNKACH PANDEMII COVID-19

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/7>

Finding oneself in a new reality: Coping strategies as a way
of adaptation for migrants under the COVID-19 pandemic conditions

Abstract: During the COVID-19 pandemic, international migration posed significant challenges, deeply affecting labour markets globally, including in Poland. Migrants faced difficulties such as job loss, unstable employment, and worsened living conditions. In Poland, where the number of employed non-nationals had risen prior to the pandemic, it is crucial to understand the coping strategies employed by migrants in such uncertain times. This study investigates the psychological coping strategies used by Ukrainian migrants in Poland, based on an empirical analysis of 309 participants. The findings contribute to the development of knowledge on migrant resilience and adaptation mechanisms during crises, offering insights for future research on migration psychology. Additionally, the results aim to inform effective interventions and provide recommendations for organisations supporting migrants.

Keywords: migration, coping strategies, adaptation.

Sugerowane cytowanie:

Bodashevska, Y. i Shelest-Szumilas, O. (2024). Odnaleźć się w nowej rzeczywistości: strategie radzenia sobie jako sposób adaptacji migrantek i migrantów w warunkach pandemii COVID-19. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 123–142). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/7>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Wstęp

Migracja jako zjawisko społeczne, ekonomiczne i kulturowe jest również procesem adaptacji ludzi do nowego środowiska, co wiąże się z podejmowaniem decyzji o dostosowaniu się do lokalnych potrzeb kulturowych i wejściem w lokalny system społeczno-gospodarczy. Kiedy osoba doświadcza migracji, w tym migracji zagranicznej, ma to znaczący wpływ na jej życie, ponieważ musi zmobilizować zasoby, aby ponownie ocenić swoje wartości, opracować strategię zmniejszania negatywnych konsekwencji oraz przezwyciężyć stresującą sytuację związaną z przeprowadzką do innego kraju. Wybuch pandemii COVID-19 miał drastyczny wpływ na sytuację migrantów i migrantek na całym świecie. Mimo że poszczególne branże i sektory gospodarki zostały dotknięte w różnym stopniu konsekwencjami spowodowanymi ich zamrożeniem i wprowadzeniem reżimów sanitarnych, wpływ pandemii w mniejszym lub większym stopniu był odczuwalny w każdym państwie. W szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy znaleźli się pracownicy migrujący. W przypadku tej grupy odczuwalne były zwłaszcza skutki spowodowane zamknięciem granic oraz wprowadzeniem znaczących obostrzeń w podróżowaniu, a także problemami związanymi z legalizacją pobytu i pracy.

Badania pokazują, że osoby migrujące doświadczyły negatywnych skutków pandemii w postaci m.in. utrudnionego dostępu do zatrudnienia i edukacji, utraty lub znaczącego pogorszenia warunków pracy oraz destabilizacji warunków pobytowych i ogólnej sytuacji finansowej (Brzozowski i in., 2020; Ciesielski, 2021; FAO, 2020; Guadagno, 2020; Paul, 2020). Jedną z konsekwencji pandemii COVID-19 był również wzrost ksenofobii i dyskryminacji wobec osób cudzoziemskich. W niektórych krajach, w tym również w Polsce, migrantki i migranci byli obwiniani za rozprzestrzenianie się wirusa oraz postrzegani jako zagrożenie dla zdrowia publicznego, co nasiliło nastroje ksenofobiczne wobec społeczności migranckich (Bartoszkiewicz, 2021; Hennebry i Hari, 2020). Skutkiem tego było nasilenie się wykluczenia społecznego, wzrost przypadków agresji werbalnej lub fizycznej, jak również ograniczenia w dostępie do usług i miejsc pracy (Homel, b.d.; Guadagno, 2020; Kryzys *Covid-19 a mowa nienawiści...*, 2020; RPO, 2020). Takie okoliczności doprowadziły u migrantów do zwiększonego niepokoju o sytuację ekonomiczną, ale jednocześnie pandemia i związane z nią ograniczenia skłoniły wiele osób do odkrycia i wykorzystania osobistych zasobów, które pomogły dostosować się do nowej, wysoce niepewnej rzeczywistości oraz wykorzystać zaistniałą sytuację (Shelest-Szumilas i Woźniak, 2023b).

Podejmowanie zatrudnienia przez migrantów w określonych sektorach oraz praca w niestabilnych warunkach należą do czynników, które w okresie pandemii powodowały większe ryzyko zwolnień w sytuacji spadku aktywności przedsiębiorstw, ale także nadużyć i wykorzystywania pracowników cudzoziemskich (Magdziarz i Styrnol, 2021). Dodatkowo utrudniony dostęp do systemu opieki zdrowotnej, szczególnie w przypadku migrantek i migrantów pracujących nielegalnie lub na podstawie umów zlecenia, uniemożliwiał korzystanie z porad lekarskich, zwiększając ryzyko zakażenia i pogarszając ich sytuację zdrowotną, w tym również psychiczną (Guadagno, 2020). Znalazienie się w trudnej rzeczywistości rodziło wiele obaw (EWL, 2021), ale również wymagało zaangażowania dostępnych zasobów oraz podjęcia różnych działań i strategii adaptacyjnych na rynku pracy (Churski i in., 2021). W Polsce, gdzie w ostatnich latach obserwowano szybki wzrost liczby migrantek i migrantów podejmujących zatrudnienie, istnieje potrzeba zrozumienia, jakie psychologiczne strategie adaptacji były wykorzystywane przez migrujących pracowników w obliczu nowej rzeczywistości. Badanie tych strategii ma duże znaczenie nie tylko dla zrozumienia wpływu pandemii na doświadczenia osób migrujących, ale także dla opracowania skutecznych interwencji psychologicznych wspierających proces adaptacji wrażliwych grup społecznych w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Mimo że pandemia COVID-19 oficjalnie minęła, jej skutki nadal wpływają na życie migrantów i migrantek w Polsce. Zrozumienie, jakie psychologiczne strategie radzenia sobie były stosowane w czasie pandemii, może pomóc w lepszym przygotowaniu systemów wsparcia dla osób cudzoziemskich w przypadku przyszłych kryzysów zdrowotnych i społecznych, a także w bieżącym zarządzaniu ich integracją i dobrostanem psychicznym. W badaniu skoncentrowano się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: Jakie psychologiczne strategie radzenia sobie wykorzystywali migrantki i migranci przebywający w Polsce w warunkach pandemii COVID-19? Celem niniejszego rozdziału jest zidentyfikowanie i opisanie strategii psychologicznych (*coping-strategy*) stosowanych przez migrantów w celu radzenia sobie w sytuacji migracji dla adaptacji w okresie trwania pandemii COVID-19 i obowiązywania ograniczeń. Analiza empiryczna została poprzedzona omówieniem wybranych aspektów wpływu pandemii na sytuację migrantów na rynku pracy. Następnie zaprezentowano wyniki analizy empirycznej zrealizowanej na próbie 309 obywaterek i obywateli Ukrainy, którzy w trakcie udziału w badaniu przebywali w Polsce. Zakres czasowy badania obejmował okres od września 2020 roku do lipca 2021 roku. Dane na potrzeby analizy empirycznej zebrano za pośrednictwem kwestionariusza w formie online. W rozdziale wykorzystano metodę statystyczno-opisową w celu prezentacji danych

opisujących zatrudnienie osób cudzoziemskich w okresie pandemii, a także opracowania i analizy wyników własnych badań empirycznych. W ostatniej części artykułu sformułowano rekomendacje dla instytucji i organizacji pracujących na rzecz migrantów.

7.1. Sytuacja osób migrujących na rynku pracy w Polsce w okresie pandemii COVID-19

Jednym z zauważalnych skutków pandemii COVID-19 i wprowadzonych ograniczeń był mniejszy ruch migracyjny. Zaobserwowano m.in. spadek odsetka osób, które zdecydowały się przyjechać do Polski po raz pierwszy (Bankier.pl, 2021). GUS oszacował, że w ciągu marca i kwietnia 2020 roku liczba osób cudzoziemskich przebywających w Polsce zmniejszyła się o 10,1% w porównaniu ze stanem z końca lutego tegoż roku (GUS, 2020).

Zamrożenie działalności firm w okresie lockdownu wiązało się często ze spadkiem zapotrzebowania na pracę, czego wynikiem była mniejsza aktywność pracodawców w zakresie rekrutowania migrantek i migrantów (Shelest-Szumilas i in., 2021; Urbański, 2022; WUP, 2022). Na przykład wśród pracodawców aglomeracji poznańskiej 30,5% podmiotów deklarowało spadek zatrudnienia osób cudzoziemskich, natomiast w przypadku rodzimych pracowników spadek zatrudnienia zgłaszało 22,6% badanych podmiotów¹. Jednocześnie więcej niż jedna trzecia podmiotów (34,8%) zauważyła spadek liczby zgłaszających się cudzoziemskich kandydatów i kandydatek do pracy (Shelest-Szumilas i in., 2021).

W 2020 roku pracodawcy zarejestrowali w powiatowych urzędach pracy 1 557 923 oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi, tj. o 2,3% mniej niż w 2018 roku i o 6,84% mniej niż w roku 2019 (tabela 7.1). W przypadku zezwoleń na pracę także odnotowano spadek. W 2020 roku wydano ich 411 667 (o 7,14% mniej niż w poprzednim roku). Liczba zezwoleń na pracę sezonową w 2020 roku pozostała na takim samym poziomie. W 2021 roku sytuacja się ustabilizowała, a liczba wydanych oświadczeń i zezwoleń na pracy była wyższa niż w roku 2018.

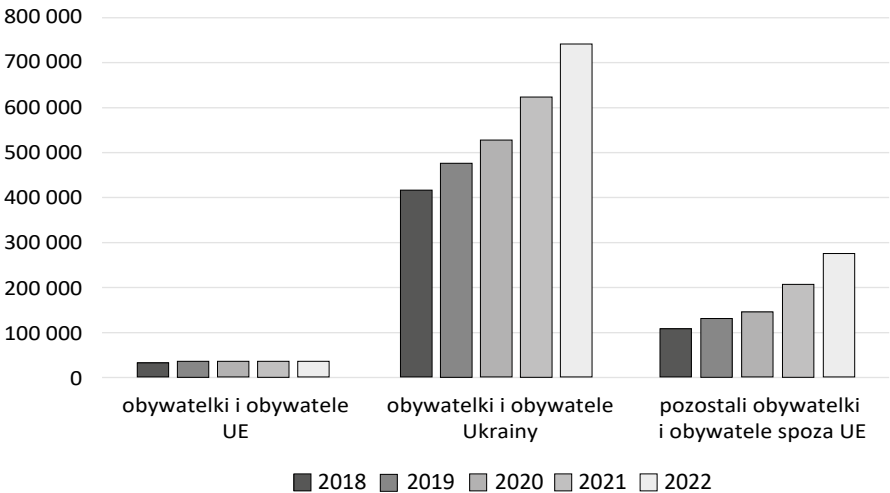
¹ Ponadto, jak wykazali Shelest-Szumilas i Woźniak (2023a), prawdopodobieństwo zgłaszania zapotrzebowania na pracę migrantek i migrantów zależało od różnych czynników, m.in. wielkości przedsiębiorstwa, udziału pracowników migrujących w ogólnym zatrudnieniu, preferencji w zakresie zawieranych umów (tymczasowe) czy lokalizacji.

Tabela 7.1. Liczba wydanych dokumentów zezwalających cudzoziemcom na pracę² w Polsce (2018-2021)

Rodzaj dokumentu	2018	2019	2020	2021
Oświadczenia	1 594 572	1 672 341	1 557 923	1 979 886
Zezwolenia na pracę	327 766	443 297	411 667	504 172
Zezwolenia na pracę sezonową	133 684	125 760	125 770	113 434

Źródło: opracowanie własne na podstawie (MRPiPS, 2024b).

Mimo że w pierwszych miesiącach pandemii nastąpił odpływ osób cudzoziemskich z rynku pracy (MRPiPS, 2024a), na podstawie danych dotyczących osób zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowego w ujęciu rocznym (wykres 7.1) można zauważyć, że kryzys związany z pandemią nie wywołał spadku liczby osób objętych ubezpieczeniami społecznymi. Jak pokazuje Kaczmarczyk (2024), pandemia nie tylko nie wywołała znaczącego spadku aktywności zawodowej migrantek i migrantów na polskim rynku pracy, ale w niektórych wybranych



Wykres 7.1. Liczba cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowego według kraju obywatelstwa w latach 2018-2021³

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ZUS, 2022).

² Liczba wydanych dokumentów nie odzwierciedla w pełni liczby cudzoziemców aktywnie pracujących w danym okresie. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, niektórym osobom wydano więcej niż jedno zezwolenie lub oświadczenie, z kolei niektóre osoby mogły zrezygnować z przyjazdu do Polski. Po drugie, obywatele państw trzecich posiadający m.in. zezwolenie na pobyt stały, zezwolenie na pobyt czasowy i pracę, status rezydenta długoterminowego, kartę Polaka czy będący studentami, nie muszą się ubiegać o dodatkowe dokumenty, aby móc legalnie podejmować zatrudnienie.

³ Stan na koniec roku.

sektorach zaobserwowano dużo większą liczbę zatrudnionych zagranicznych pracowników, niż wynikałoby z prognoz (m.in. w rolnictwie, logistyce, budownictwie, a także w przypadku sektorów wykorzystujących głównie prace sezonowe). Mniejsza skala zwolnień wśród imigrantów i wzrost ich zatrudnienia w wybranych sektorach i przedsiębiorstwach sugeruje, że w okresie niepewności elastyczność w zakresie godzin pracy i krótkoterminowość umów o pracę może być korzystna zarówno dla pracodawców, jak i dla samych pracowników cudzoziemskich (Strzelecki, 2020).

Szczególnie dotknięte ograniczeniami pandemicznymi były migracje cyrkulacyjne i uchodźcze (Żołędowski, 2022), co w znacznym stopniu utrudniło mobilność tych grup migrantek i migrantów oraz ich zdolność do przetrwania w okresie obowiązywania wielu ograniczeń. Natomiast, jak zauważa Łukaszewska-Bezulska (2022), państwowe działania w czasie pandemii nie były skierowane w równym stopniu do wszystkich migrantów, co spowodowało nierówności w dostępie do wsparcia i pomocy. Również pracodawcy przyjmowali odmienne strategie w stosunku do zatrudnianych osób z zagranicy, nie zawsze będąc w stanie rozpoznać specyficzne potrzeby tej grupy pracowników (Maj i Kubiciel-Lodzińska, 2022). Skutkiem tego była pogłębiająca się marginalizacja niektórych grup migrantów.

Opisując sytuację ukraińskich kobiet w Polsce, Cope in. (2021) skupiają uwagę na prekaryjności ich zatrudnienia, które, mimo że w wielu przypadkach dotyczy kluczowych z punktu widzenia życia codziennego sektorów, w czasie pandemii wiązało się z większą niepewnością. Była ona spowodowana ryzykiem utraty pracy, gorszym dostępem do opieki zdrowotnej i mniejszymi możliwościami korzystania z istniejących systemów wsparcia. Ograniczenie dostępu do nauki języka polskiego w warunkach izolacji znacząco spowolniło proces integracji badanych kobiet, mocno utrudniając ich mobilność na rynku pracy w okresie pandemii. Autorzy również podkreślają problem przemocy domowej w rodzinach migrantek, które często nie miały odpowiednich zasobów lub możliwości zgłoszenia tego typu sytuacji ani uzyskania odpowiedniej pomocy.

Istotnym aspektem, który ma wpływ na codzienne funkcjonowanie cudzoziemców w Polsce, jest legalizacja pobytu i pracy. Zawieszone oraz przeciągające się procedury podczas pandemii, wprowadzenie obowiązku odbywania kwarantanny i trudności w uzyskaniu informacji na temat stanu złożonych wniosków spowodowały wzrost niepewności i pogorszenie warunków życia wielu rodzin migranckich⁴ (Brzozowski i in., 2020; Churski i in., 2021; Cope i in., 2021).

⁴ Nieuregulowana sytuacja formalnoprawna powodowała brak możliwości uzyskania pomocy społecznej (np. utrata prawa do świadczenia wychowawczego 500+) oraz uniemożliwiała dostęp do systemu opieki zdrowotnej.

Pandemia COVID-19 miała również poważne konsekwencje ekonomiczne dla migrantów. Wielu z nich znalazło się w trudnej sytuacji finansowej z powodu utraty pracy lub obniżenia wynagrodzenia, co dodatkowo pogłębiało ich niepewność i stres. Brak stabilnego dochodu utrudniał cudzoziemskim pracownikom nie tylko utrzymanie siebie i swoich rodzin, ale także pokrycie kosztów związanych z migracją i legalizacją pobytu oraz uregulowanie zobowiązań finansowych (Jones i in., 2021). Migranci pracujący w Polsce zgłaszali obawy o swoją przyszłość zawodową i możliwość powrotu na rynek pracy w kontekście przedłużających się ograniczeń i niepewności gospodarczej (Brzozowski i in., 2020; EWL, 2021).

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zaobserwowała, że zakłócenia w świadczeniu usług zdrowotnych i społecznych doprowadziły do opóźnień w leczeniu na skutek unikania szukania dostępu do opieki medycznej i lekceważenia objawów innych chorób. Z tego powodu pandemia oraz związane z nią ograniczenia i utrudnienia wpłynęły również na zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie (WHO, 2021). W przypadku cudzoziemców sytuacja ta była jeszcze bardziej skomplikowana ze względu na bariery językowe, kulturowe i prawne, a także brak przemyślanej kampanii informacyjnej skierowanej do społeczności migranckiej, co dodatkowo utrudniało dostęp do opieki zdrowotnej oraz wsparcia społecznego (Chabasińska, 2022).

W dokumencie podsumowującym stanowisko Rzecznika Praw Obywatelskich i Komisji Ekspertów do spraw Migrantów wymieniono kluczowe problemy, z którymi borykały się osoby uchodźcze i migranckie podczas pandemii. W obszarze rynku pracy wskazano przede wszystkim na (RPO, 2020):

- przedłużanie postępowań legalizacyjnych, co uniemożliwiało legalizację pobytu w Polsce oraz podjęcie legalnego zatrudnienia;
- brak dostępu do procedury uchodźczej i czasowe zamknięcie przejść granicznych, co uniemożliwiało powrót do krajów pochodzenia;
- załamanie rynku, które dla wielu osób oznaczało utratę całości lub części wynagrodzenia, utratę miejsca zamieszkania (m.in. w sytuacji powiązania z miejscem pracy), brak dostępu do świadczeń socjalnych, pogorszenie standardu życia;
- pogorszenie warunków zatrudnienia i nadużycia w miejscu pracy (ze względu m.in. na nieznaną przez migrantów przepisów prawnych).

Na podstawie dostępnych wyników badań na temat sytuacji migrantek i migrantów można przyjąć, że pandemia przyczyniła się do pogłębienia dotychczas istniejących problemów, które dotyczyły różnych aspektów życia i funkcjonowania w Polsce. Najdotkliwiej jednak skutki wprowadzonych ograniczeń były odczuwalne przez pracowników zagranicznych w trakcie pierwszych miesięcy

pandemii (EWL, 2021). Wyniki badań w późniejszych okresach sugerują poprawę sytuacji zatrudnionych migrantów (EWL, 2021), co świadczy o pewnym przystosowaniu zarówno przedsiębiorstw, jak i samych pracowników do nowych warunków funkcjonowania. Należy również wspomnieć, że dostępne są opracowania ukazujące również pozytywne zmiany, które zaszły na rynku pracy na skutek pandemii. Na przykład Strzelecki i Dudek (2021) w raporcie poświęconym sytuacji migrantów we Wrocławiu wskazują m.in. na wzrost udziału stabilnych form zatrudnienia oraz spadek rotacji pracowników zagranicznych. Adaptacja do nowej sytuacji jest również konieczna w przypadku korzystnych z punktu widzenia pracowników zmian na rynku pracy.

W kontekście przedstawionych wyżej wybranych aspektów oddziaływania kryzysu związanego z pandemią COVID-19 na sytuację pracowników cudzoziemskich ważne wydaje się zrozumienie preferowanych przez nich strategii radzenia sobie w celu adaptacji do zmian sytuacji życiowej i zawodowej. Doświadczane trudności, takie jak utrata pracy, niepewność statusu prawnego i społeczne wykluczenie, nierzadko bowiem prowadziły do różnego rodzaju obaw, stanów lękowych oraz pogorszenia dobrostanu psychicznego (Alarcão i in., 2022; EWL, 2021; Shelest-Szumilas i Woźniak, 2023b). Zidentyfikowanie stosowanych przez migrantów strategii radzenia sobie może pomóc w opracowaniu skuteczniejszych programów wsparcia dla różnych grup cudzoziemców szczególnie narażonych na negatywne konsekwencje sytuacji kryzysowych. W kolejnej części zaprezentowano wyniki badań własnych.

7.2. Strategie radzenia sobie migrantek i migrantów z Ukrainy w świetle badań własnych

Dane źródłowe do analizy empirycznej⁵ pozyskano w okresie od września 2020 roku do lipca 2021 roku. Dobór badanych miał charakter celowo-losowy, co wynikało z konieczności dotarcia do specyficznej grupy migrantów, jaką stanowili obywatele i obywatelki Ukrainy przebywający w Polsce w czasie pandemii. Kwestionariusz ankiety przygotowany w języku ukraińskim, a następnie w wersji elektronicznej udostępniono na portalu społecznościowym Facebook w grupach zrzeszających Ukraińców mieszkających w Polsce. Kwestionariusz zawierał 50

⁵ Zgodnie z zaleceniami Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego badanie zostało zaprojektowane w taki sposób, aby przy doborze respondentów zapewnić różnorodność próby badawczej pod względem następujących cech: wiek w momencie migracji, długość pobytu w kraju przyjmującym, wykształcenie, płeć, klasa społeczna, kraj pochodzenia.

twierdzeń, z którymi osoba uczestnicząca w badaniu mogła się zgodzić lub nie zgodzić, wybierając opcję najlepiej odzwierciedlającą jej zachowanie („nigdy”, „rzadko”, „czasami”, „często”).

Wszystkie osoby w momencie udziału w badaniu były zatrudnione na polskim rynku pracy lub tymczasowo nie pracowały. Ankiety wypełniło łącznie 309 migrantów i migrantek z Ukrainy. W badaniu wzięło udział 161 kobiet, co stanowi 52,1% próby badawczej, oraz 148 mężczyzn, co stanowi 47,9% ogółu badanych. Średni wiek w grupie mężczyzn wyniósł 40,3 roku, zaś w grupie kobiet 38,6 roku. Wśród respondentów 54,3% stanowiły osoby mające wykształcenie wyższe. Wykształcenie średnie miało 37,4% osób, a 8,4% ankietowanych było w trakcie studiów. Największą grupę (66,4%) stanowili respondenci, którzy przebywali w Polsce od roku do pięciu lat. Najmniej liczną grupą badanych byli ci, których długość pobytu przekraczała 11 lat (3,2%). Szczegółową strukturę próby badawczej prezentuje tabela 7.2.

Tabela 7.2. Struktura próby badawczej

Wyszczególnienie		Kobiety		Mężczyźni	
		N	%	N	%
Wykształcenie	wyższe	91	56,5	77	52
	średnie (technikum, college, szkoła zawodowa)	54	33,5	61	41,2
	osoba w trakcie studiów	16	10	10	6,8
Długość pobytu w Polsce	1–5 lat	104	64,6	101	68,2
	6–10 lat	51	31,7	43	29,1
	powyżej 11 lat	6	3,7	4	2,7
Zgodność zatrudnienia z pracą wykonywaną w Ukrainie	nie pracuje	60	37,3	39	26,4
	zatrudnienie nie odpowiada pracy, którą wykonywałem/am na Ukrainie	59	36,6	69	46,6
	zatrudnienie odpowiada pracy, którą wykonywałam/wykonywałem na Ukrainie	42	26,1	40	27

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów pogrupowano według podstawowej standardowej metodyki pomiaru radzenia sobie opracowanej przez Lazarusa i Folkmana (1984), która jest zalecana przez Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne (American Psychological Association, APA) do badania podstawowych strategii radzenia sobie wśród migrantów. Autorzy twierdzą, że radzenie sobie w trudnych sytuacjach życiowych to poznawcze i behawioralne wysiłki jednostki, które ulegają ciągłym zmianom i są podejmowane w celu radzenia sobie z określonymi zewnętrznymi i/lub wewnętrznymi wymaganiami oraz są przez nią oceniane jako obciążające

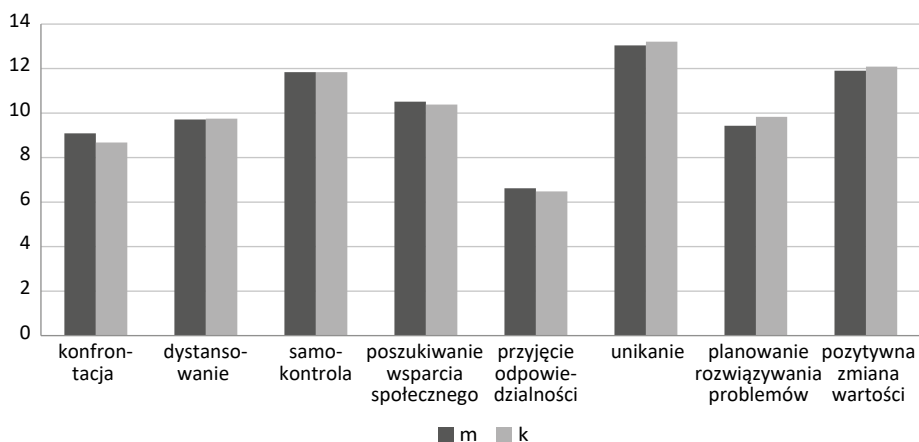
lub przekraczające jej zasoby. Celami radzenia sobie z negatywnymi okolicznościami życiowymi są: przezwyciężenie trudności lub zmniejszenie ich negatywnych konsekwencji, unikanie tychże trudności lub ich znoszenie. Silne (odporne) zachowanie można zdefiniować jako celowe zachowanie społeczne, które pozwala radzić sobie z trudną sytuacją życiową (lub stresem) w sposób odpowiedni do cech osobistych osoby oraz sytuacji przez realizację strategii działania. Takie świadome działanie ma na celu aktywne przekształcenie sytuacji, która jest pod kontrolą, lub dostosowanie się do niej, jeśli nie można jej kontrolować. Jest to istotne dla adaptacji społecznej, ponieważ strategie radzenia sobie są sposobem, w jaki jednostka stawia czoła trudnościom życiowym. Skuteczność strategii zależy z kolei od konkretnej sytuacji oraz dostępnych zasobów osobistych.

Lazarus i Folkman (1984) twierdzą, że radzenie sobie ze stresem jest dynamicznym procesem, który zależy od czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym warunkujących wybór skutecznych strategii. Podejście zaprezentowane przez naukowców pomaga zrozumieć, jak człowiek przystosowuje się do wpływu czynników zewnętrznych, takich jak poszukiwanie pracy, różnice kulturowe czy dostęp do wsparcia społecznego, a jednocześnie wzmacnia wewnętrzne aspekty osobowości, takie jak emocje, akceptacja sytuacji, ocena własnych działań i przewidywanie przyszłości. Klasyfikacja strategii radzenia sobie obejmuje: 1) radzenie sobie skoncentrowane na problemie, mające na celu eliminację stresującego związku między jednostką a otoczeniem. Polega ono na próbach zmiany oceny sytuacji, np. przez poszukiwanie informacji o tym, co należy zrobić, lub przez unikanie pochopnych i impulsywnych działań; 2) radzenie sobie skoncentrowane na emocjach, które polega na zarządzaniu stresem emocjonalnym. Przykładem takich strategii jest unikanie problematycznych sytuacji, zaprzeczanie ich istnieniu, tworzenie dystansu psychicznego lub behawioralnego, wykorzystywanie poczucia humoru oraz używanie środków uspokajających, alkoholu czy narkotyków (Folkman i Lazarus, 1991; Lazarus, 1993). Ponadto autorzy zidentyfikowali osiem specyficznych strategii radzenia sobie: planowanie rozwiązywania problemów, pozytywna ponowna ocena, przyjęcie odpowiedzialności, poszukiwanie wsparcia społecznego, konfrontacja, samokontrola, dystansowanie się i unikanie.

Udana integracja w nowym kraju zależy w dużej mierze od zdolności osoby do radzenia sobie z napotkanymi wyzwaniami (Lazarus, 2000). Oznacza to, że osoby, które potrafią przystosować się do życia i pracy w nowym społeczeństwie, mają większe szanse na sukces (Hajro i in., 2017). Z uwagi na liczne zmiany i stres związane ze zmianą miejsca zamieszkania adaptacja odgrywa kluczową rolę w procesie integracji (Lazarus, 2000). W swoich opracowaniach Lazarus i Folkman (1984) oraz Hobfoll (1989) zakładają, że stres wywołuje określone

ludzkie reakcje, które można pogrupować i zidentyfikować jako strategie radzenia sobie, tj. działania mające na celu zmniejszenie konsekwencji lub przezwyciężenie stresującej sytuacji i zorientowane na przyszłość.

Na podstawie zgromadzonych danych empirycznych ustalono, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety w większości przypadków stosowali jedną z trzech strategii podczas pobytu w Polsce w okresie pandemii COVID-19. Najczęściej wybierano ($m=13,04$, $k=13,21$)⁶ strategię „unikania” (wykres 7.2), która jest opisywana jako mentalne dążenie i zachowanie mające na celu ucieczkę od problemu lub jego uniknięcie. Strategia ta pomagała radzić sobie zarówno ze stresem spowodowanym migracją, jak i z obawami związanymi z wieloma ograniczeniami nałożonymi podczas epidemii⁷. Drugą najczęściej wybraną psychologiczną strategią radzenia sobie w warunkach pandemii była „pozytywna zmiana wartości” ($m=11,91$, $k=12,09$), która wiąże się z podejmowaniem przez osobę prób regulowania swoich emocji i działań. W następnej kolejności respondenci stosowali strategię „samokontrola” ($m=11,84$, $k=11,84$), która polega na tworzeniu pozytywnego znaczenia z naciskiem na samorozwój (w tym również w wymiarze religijnym).



Wykres 7.2. Strategie radzenia sobie stosowane przez migrantki i migrantów z Ukrainy

Źródło: opracowanie własne.

⁶ Tutaj i dalej: m – mężczyzna, k – kobieta, sumaryczny wynik podano zgodnie z zasadami stosowania metodologii.

⁷ Jest ona jednak niebezpieczna, gdyż wiąże się z poczuciem niezadowolenia z własnych umiejętności radzenia sobie z trudnościami życiowymi, brakiem inicjatywy oraz ze stałym poleganiem na wsparciu ze strony instytucji państwowych i organizacji pozarządowych.

W następnej kolejności ukraińscy migranci i migrantki stosowali strategię „poszukiwania wsparcia społecznego” ($m=10,51$, $k=10,38$), której istotą jest pozyskanie informacji oraz praktycznego i emocjonalnego wsparcia; strategię „dystansowania się” ($m=9,71$, $k=9,75$), która polega na aktywności wyłącznie w ramach własnej mniejszości narodowej, unikaniu zaangażowania się w relacje z przedstawicielami społeczeństwa przyjmującego oraz rezygnacji z poznawania jego kultury, języka i tradycji, oraz strategię „planowania rozwiązania problemu” ($m=9,43$, $k=9,83$) polegającą na analizie sytuacji i zastosowaniu wybranego podejścia do rozwiązania problemu.

Analizując uzyskane odpowiedzi, można zauważyć, że w badanej grupie migrantów dwie najrzadziej stosowane strategie to „konfrontacja” ($m=9,09$, $k=8,68$), która charakteryzuje się agresywnymi próbami zmiany sytuacji i wiąże się z pewnym stopniem wrogości i ryzykowności, oraz „przyjęcie odpowiedzialności” ($m=6,62$, $k=6,48$), czyli zaakceptowanie przez osobę swojego wkładu w powstanie problemu i podejmowanie próby jego rozwiązania.

Dalsza analiza wykazała brak statystycznie istotnej różnicy między mężczyznami a kobietami w wyborze strategii radzenia sobie ze stresem spowodowanym migracją oraz okolicznościami związanymi z pandemią COVID-19. Może on wynikać z tego, że – jak zauważono powyżej – średni wiek respondentów (mężczyzn – 40,3 roku i kobiet – 38,6 roku) wskazuje na osoby zawodowo aktywne, które mają równe prawa dostępu do rynku pracy oraz instytucji publicznych i społecznych.

Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne akcentuje konieczność badania specyfiki wpływu czynników społecznych na stres wśród grup migrantów. Lazarus i Folkman (1984) zauważyli, że stres pojawia się, gdy jednostka nie dysponuje wystarczającymi zasobami, aby sprostać wymaganiom lub zniwelować zagrożenia. Wybór strategii radzenia sobie stanowi kluczowy mechanizm adaptacyjny, szczególnie dla migrantów, którzy mogą doświadczać dodatkowych stresów związanych z ograniczonymi umiejętnościami językowymi, problemami imigracyjnymi oraz trudnościami z uzyskaniem obywatelstwa lub pozwolenia na pobyt. Migranci muszą również mierzyć się z wyzwaniami wynikającymi z konieczności zrozumienia i negocjowania nowej kultury, izolacją od własnej społeczności oraz trudnościami w zachowaniu swojej kulturowej tożsamości (APA, 2017).

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie zewnętrznych zasobów środowiska społecznego, takich jak struktury instytucjonalne, formalne systemy organizacyjne oraz grupy wsparcia. Elementy te mogą zapewniać pomoc i wsparcie w procesie interakcji społecznych, oferując jednostce poczucie akceptacji, zrozumienia, a także bycia cenioną i ważną w życiu innych. Takie wsparcie

sprzyja również budowaniu pewności siebie (Hobfoll, 1989). Burton-Jeangros i in. (2020) udokumentowali, że z powodu znacznych trudności w zaspokajaniu finansowych, materialnych i żywieniowych potrzeb podczas pandemii migranci zwracali się o pomoc zewnętrzną, korzystając ze wsparcia znajomych lub krewnych. Tydesjö (2021) ustaliła, że migrantki i migranci z Ukrainy mieszkający w Polsce w okresie pandemii poszukiwali wsparcia w publicznych instytucjach państwowych (np. w kwestiach dodatkowego kształcenia, poszukiwania zatrudnienia itp.) oraz planowali średnioterminowe strategie finansowe dla siebie i członków swoich rodzin (również dla tych, którzy przebywali w innych państwach). Badanie jakościowe wśród pracujących migrantów w Singapurze pokazało, że osoby te w okresie pandemii radziły sobie, utrzymując kontakt z rodzinami, korzystając z usług opieki zdrowotnej, śledząc wiadomości na temat rozwoju sytuacji, a także praktykując swoją wiarę i religię (Kwesell i in., 2022). Z kolei afrykańscy migranci mieszkający w Australii w ramach strategii radzenia sobie podczas pandemii zwrócili się w stronę z religii, samoopieki i wsparcia społecznego (James i in., 2023).

W wielu dotychczasowych badaniach zauważono, że migranci i migrantki w sytuacjach kryzysowych (takich jak pandemia COVID-19) wybierali strategie, które są bardziej skoncentrowane na poszukiwaniu rozwiązań problemów, i dążąc do znalezienia sposobów na przezwycięzenie wyzwań, często sięgali po zewnętrzne wsparcie. Pomimo licznych stresorów związanych z lockdownem migranci starali się radzić sobie z trudnymi i niepożądanymi sytuacjami, angażując się w działania zorientowane na rozwiązanie problemów, takie jak podejmowanie pracy. W tym kontekście wyniki przedstawione w niniejszym badaniu potwierdzają dotychczasowe ustalenia, pokazują bowiem, że Ukrainki i Ukraińcy mieszkający w Polsce w obliczu wysoce niepewnych warunków poszukują przede wszystkim wsparcia zewnętrznego za pośrednictwem organizacji i instytucji państwowych. Ponadto podejmują działania w celu opracowania strategii radzenia sobie z wyzwaniami oraz przyjęcia odpowiedzialności za swoje działania. Taka postawa jest zgodna z wynikami zaprezentowanych wcześniej badań. Jednocześnie otrzymane rezultaty są sprzeczne z badaniami autorstwa Yen i in. (2021), którzy udokumentowali, że migrantki i migranci w Wielkiej Brytanii radzili sobie z sytuacją związaną z COVID-19, stosując głównie strategie skoncentrowane na emocjach, co zdaniem autorów może wynikać z tego, że ryzyko infekcji było postrzegane przez badane osoby jako niepożądana sytuacja, która mogła w każdej chwili wymknąć się spod kontroli. Zaobserwowana rozbieżność może wynikać z kilku przyczyn. Ukraińscy migranci w Polsce mogą mieć inne podejście do radzenia sobie z wyzwaniami niż migranci w Wielkiej Brytanii, co może być związane z różnicami kulturowymi, tradycjami oraz

specyficznymi warunkami społecznymi i ekonomicznymi w obu krajach. Znaczenie może mieć również rodzaj wsparcia dostępnego w kraju przyjmującym, co wpływa na wybór strategii radzenia sobie z trudnościami. Na przykład lepsza dostępność wsparcia instytucjonalnego w Polsce mogła skłonić Ukraińców do korzystania z tych zasobów, podczas gdy w Wielkiej Brytanii migranci mogli bardziej polegać na strategiach emocjonalnych ze względu na mniejszą dostępność takich zasobów czy też mniej przyjazne i inkluzywne polityki migracyjne w tym kraju (Van Hout i in., 2024).

Podsumowanie

Wybuch pandemii jest przykładem sytuacji kryzysowej, która nie tylko może wywoływać stres, ale ma znaczący wpływ na funkcjonowanie jednostek, rodzin, lokalnych społeczności i całego społeczeństwa. Znalezienie się w takich warunkach zwykle wiąże się z poważnymi trudnościami w radzeniu sobie i adaptacji do nowej rzeczywistości oraz przyczynia się do wyczerpania zasobów psychologicznych i rozwoju objawów psychopatologicznych (Hobfoll, 1998). Ograniczenia nałożone w krajach europejskich wymagały psychologicznego przystosowania się do nowej sytuacji (począwszy od izolacji społecznej – ograniczenia zgromadzeń, podróży, zminimalizowania ruchu poza domem, zamknięcia ważnych społecznie instytucji – po niepewność co do rozwoju sytuacji w przyszłości) (Alarcão i in., 2022; Bujek-Kubas i Mojs, 2021). Sytuacje stresowe związane z epidemią i towarzyszącymi jej licznymi barierami powodują nie tylko zagrożenia zdrowotne i dodatkowe utrudnienia w codziennym funkcjonowaniu, ale również mogą nasilać deprivację i frustrację, negatywnie wpływając na różne obszary funkcjonowania jednostki (Poprawa i in., 2020). Migranci byli szczególnie narażeni na różne formy stresu, bariery i trudności, które znacząco wpłynęły na ich dobrostan psychiczny i ogólne funkcjonowanie. Liczne badania wskazują, że pandemia COVID-19 pogłębiła istniejące nierówności i uwypukliła strukturalne problemy, z jakimi przebywający w Polsce cudzoziemcy zmagają się na co dzień.

Zaprezentowane wyniki badania mogą się przyczynić do poszerzenia wiedzy na temat odporności i mechanizmów adaptacyjnych migrantów w sytuacjach kryzysowych, gdyż dostarczają cennych informacji dla przyszłych badań nad psychologicznymi aspektami migracji. Ponadto uzyskane dane posłużyły do opracowania propozycji skuteczniejszych interwencji oraz sformułowania rekomendacji dla instytucji i organizacji wspierających migrantów.

Jednocześnie należy podchodzić z pewną ostrożnością do interpretowania wyników, zaprezentowane dane opierają się bowiem na badaniu przeprowadzonym wśród ukraińskich migrantów i migrantek ekonomicznych. Uzyskane wyniki nie pozwalają na identyfikację i analizę możliwych efektywnych sposobów integracji migrantów, ponieważ dostarczają informacji jedynie na temat wybranych strategii radzenia sobie. Co więcej, inne grupy narodowościowe mogą stosować odmienne strategie, co wynika z różnorodnych czynników kulturowych, społecznych i gospodarczych, które kształtują ich doświadczenia migracyjne.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wiele ekonomicznych, społecznych i psychologicznych skutków pandemii można było zaobserwować już w trakcie jej trwania, ale nie jest do końca jasne, jak wpłynęły one długoterminowo na najbardziej wrażliwe grupy społeczne (takie jak społeczności migrantek) oraz czy grupy te będą w stanie sobie poradzić w wypadku kolejnego kryzysu (Furmańczyk i Kaźmierczyk, 2020). Ważne jest zatem przygotowanie strategii wsparcia na przyszłość. Polityki i interwencje powinny skupiać się na zwiększaniu zdolności migrantów do radzenia sobie ze stresem związanym z migracją oraz ewentualnymi sytuacjami kryzysowymi.

Na poziomie organizacji przy opracowywaniu konkretnych działań istotne jest uwzględnienie unikalnych zdolności i potencjału migrantów, co może znacząco wpłynąć na ich adaptację w środowisku pracy⁸ (Hajro i in., 2017, 2019). Skuteczne strategie radzenia sobie ze stresem związanym z migracją, takie jak wsparcie społeczne, adaptacyjne mechanizmy radzenia sobie oraz interwencje psychologiczne, mogą znacząco poprawić dobrostan migrantów i ich zdolność do przystosowania się do nowych warunków życia (Mak i in., 2020). Na poziomie instytucji i organizacji pracujących ze społecznościami migrantkami przydatne wydają się następujące rekomendacje:

- 1) Prowadzenie skierowanych do migrantów kampanii informacyjnych i edukacyjnych na temat radzenia sobie ze stresem, dostępnych zasobów wsparcia oraz promowanie działań prozdrowotnych (m.in. w zakresie profilaktyki). Mogą to być webinaria, broszury informacyjne czy

⁸ Wymagałoby to poszerzenia katalogu działań podejmowanych przez polskich pracodawców na rzecz zatrudnianych migrantów, które rzadko kiedy wychodzą poza załatwianie kwestii formalnoprawnych i bytowych (Shelest-Szumilas i Woźniak, 2023c).

spotkania edukacyjne prowadzone w językach zrozumiałych dla cudzoziemców, z uwzględnieniem ich możliwości dostępu do technologii informacyjnych oraz kompetencji cyfrowych;

- 2) Podejmowanie działań mających na celu usuwanie barier w dostępie migrantów do opieki zdrowotnej, takich jak bariery językowe, biurokratyczne i finansowe;
- 3) Tworzenie dostępnych i wielojęzycznych usług wsparcia psychologicznego dla cudzoziemców;
- 4) Regularne zbieranie danych na temat potrzeb i wyzwań, z jakimi borykają się migranci w okresie kryzysu;
- 5) Wzmocnienie współpracy z lokalnymi organizacjami społecznymi w celu dotarcia do zagrożonych marginalizacją grup migranckich (np. osoby starsze, samotne matki, przedstawiciele społeczności romskiej);
- 6) Organizowanie szkoleń dla personelu medycznego i socjalnego na temat specyficznych potrzeb migrantów i ograniczeń, które napotykają;
- 7) Tworzenie kampanii zwalczających fałszywe informacje na temat migrantów;
- 8) Wspieranie multidyscyplinarnych programów badawczych, które koncentrują się na analizie wzajemnych powiązań między wyzwaniami zdrowotnymi na poziomie indywidualnym, rodzinnym, społecznym i krajowym;
- 9) Prowadzenie pogłębionych badań w celu identyfikacji najlepszych strategii zmniejszania uprzedzeń i dyskryminacji wobec migrantów;
- 10) Wspieranie badań mających na celu identyfikację zasobów społecznych i psychologicznych potrzebnych do adaptacji migrantów w miejscach pracy, instytucjach edukacyjnych i innych środowiskach;
- 11) Rozwój współpracy instytucji rządowych z organizacjami społecznymi, szkołami i innymi podmiotami w celu przekazywania wiarygodnych informacji odnośnie do sytuacji migrantów w Polsce i dostępu tej grupy do istniejących form wsparcia.

Dalsze badania dotyczące poruszanej problematyki mogą obejmować bardziej szczegółową analizę zróżnicowania stosowanych przez migrantów strategii radzenia sobie z uwzględnieniem podziału na wiek, poziom wykształcenia, długość pobytu w Polsce i inne cechy badanych. Pogłębione analizy pozwolą lepiej zrozumieć długoterminowe konsekwencje pandemii dla migrantów. Wnioski z badań mogą stanowić podstawę do tworzenia polityki publicznych oraz wdrożenia działań społecznych ukierunkowanych na wspieranie migrantów w okresach kryzysowych, takich jak pandemia COVID-19.

Bibliografia

- Alarcão, V., Virgolino, A., Stefanovska-Petkovska, M. i Neves, J. (2022). Exploring the effects of the COVID-19 pandemic on mental health and well-being of migrant populations in Europe: an equity-focused scoping review. *Behavioral Sciences*, 12(10), 393.
- APA (American Psychological Association). (2017). *Stress and health disparities: Contexts, mechanisms, and interventions among racial/ethnic minority and low-socioeconomic status populations*.
- Bankier.pl (2021). *Badaczka: Pandemia może być przełomem, jeśli chodzi o osiedlanie się cudzoziemców w Polsce*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Badaczka-Pandemia-moze-byc-przelomem-jesli-chodzi-o-osiedlanie-sie-cudzoziemcow-w-Polsce-8239285.html>
- Bartoszkiewicz, M. (2021). Migracja ukraińskich pracowników w Polsce podczas pandemii COVID-19. *Studia z Polityki Publicznej*, 8(3), 43–55.
- Brzozowski, J., Kaczorowski, K., Pędziwiatr, K. i Wiktor-Mach, D. (2020). *Pandemia Covid-19 a sytuacja imigrantów w Krakowie. Raport OWIM*. https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/user-files/reports/OWIM_Raport_Migranci_COVIDrevised.pdf
- Bujek-Kubas, I. i Mojs, E. (2021). Environmental stress and the quality of life connected with COVID-19 among people in Poland and the Netherlands. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34. <https://doi.org/10.13075/ijom-meh.1896.01740>
- Burton-Jeangros, C., Duvoisin, A., Lachat, S., Consoli, L., Fakhoury, J. i Jackson, Y. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic and the lockdown on the health and living conditions of undocumented migrants and migrants undergoing legal status regularization. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.596887>
- Chabasińska, A. (2022). Pandemia COVID a sytuacja zdrowotna imigrantów zarobkowych z Ukrainy. W: M. Tomaszuk i D. Dymek (red.), *Środowisko bezpieczeństwa w zagrożeniach epidemiologicznych. Doświadczenia Covid-19 w Wielkopolsce* (s. 82–93). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa.
- Churski, P., Krocak, H., Łuczak, M., Shelest-Szumilas, O. i Woźniak, M. (2021). Adaptation strategies of migrant workers from Ukraine during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(15), 8337. <https://doi.org/10.3390/su13158337>
- Ciesielki, M. (2021). *Migranci słabsi w pandemii, pracy i płacy*. <https://forsal.pl/gospodarka/artykuly/8109389,migranci-slabi-w-pandemii-pracy-i-placy.html>
- Cope, B., Keryk, M. i Kyliushyk, I. (2021). *Raport fundacji "Nasz Wybór". Sytuacja ukraińskich migrantek w Polsce w czasie Covid-19*. <https://pl.boell.org/sites/default/files/2021-03/Sytuacja%20ukrai%C5%84skich%20migrantek%20w%20PL.pdf>
- EWL (2021). *Pracownik zagraniczny w dobie pandemii. Raport z III edycji badania socjologicznego*. https://ewl.com.pl/wp-content/uploads/2021/07/RAPORT_2021_COVID_POL_MEDIA_LIGHT.pdf
- FAO (Food and Agriculture Organization). (2020). *Migrant workers and the COVID-19 pandemic*. <https://doi.org/10.4060/ca8559en>
- Folkman, S. i Lazarus, R. S. (1991). Coping and emotion. W: A. Monat i R. S. Lazarus (red.), *Stress and coping: An anthology* (s. 207–227). Columbia University Press.

- Furmańczyk, J. i Kaźmierczyk, J. (2020). Economic, psychological, and social consequences of the Covid-19 pandemic. *European Journal of Transformation Studies*, 8(1), 36–54.
- Guadagno, L. (2020). *Migrants and the COVID-19 pandemic: An initial analysis*. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/mrs-60.pdf>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. i Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <https://doi.org/10.2307/256352>
- GUS (Główny Urząd Statystyczny). (2020). *Populacja cudzoziemców w Polsce w czasie COVID-19*. <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/kapital-ludzki/populacja-cudzoziemcow-w-polsce-w-czasie-covid-19,12,1.html>
- Hajro, A., Stahl, G. K., Clegg, C. C. i Lazarova, M. B. (2019). Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multi-level framework. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 328–352. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12233>
- Hajro, A., Zilinskaite, M. i Stahl, G. (2017). *Acculturation of highly-qualified migrants at the workplace: The importance of individual coping strategies and organizational climate for inclusion*. Academy of Management Meeting. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.13666abstract>
- Hennebry, J. i Hari, K. C. (2020). *Quarantined! Xenophobia and migrant workers during the COVID-19 pandemic*. International Organization for Migration (IOM). <https://publications.iom.int/system/files/pdf/quarantined.pdf>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Homel, K. (b.d.). *Coronavirus-related incidents of xenophobia in Poland*. <http://www.forintegration.eu/pl/coronavirus-related-incidents-of-xenophobia-in-poland>
- James, P. B., Gatwiri, K., Mwanri, L., Wardle, J. (2023). Impacts of COVID-19 on African migrants' wellbeing, and their coping strategies in urban and regional New South Wales, Australia: A qualitative study. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*, 1–14.
- Jones, K., Mudaliar, S. i Piper, N. (2021). *Locked down and in limbo: The global impact of COVID-19 on migrant worker rights and recruitment*. <https://www.ilo.org/tr/media/379501/download>
- Kaczmarczyk, P. (2024). COVID-19 and labour market adjustments: policies, foreign labour and structural shifts. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(5), 1226–1251. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2279745>
- Kryzys Covid-19 a mowa nienawiści. Międzynarodowy raport (2020). https://www.nigdy-wiecej.org/docstation/com_docstation/172/kryzys_covid_19_a_mowa_nienawisci.pdf
- Kwesell, A., Rister, A., Nair, S. i Lin, S. (2022). Living isolated: Coping with COVID-19—visual self-narrative research. *Visual Communication Quarterly*, 29(2), 87–104. <https://doi.org/10.1080/15551393.2022.2059760>
- Łukaszewska-Bezulska, J. (2022). Stosunek do migracji w sytuacji kryzysowej – perspektywa społeczno-polityczna. *Studia Politologiczne*, 65(65), 188–211.
- Lazarus R. S. (1993). Coping theory and research: past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55(3), 234–247. <https://doi.org/10.1097/00006842-199305000-00002>
- Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665–673. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.6.665>

- Lazarus R. i Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer.
- Magdziarz, W. i Styrnol, N. (2021). Zmiany w obszarze zatrudnienia migrantek i migrantów ukraińskich w powiecie tatrzańskim w kryzysie pandemii COVID-19. Prekarność a bezpieczeństwo i godziwość pracy. W: K. Andrejuk, I. Grabowska, M. Olcoń-Kubicka i I. Taranowicz (red.), *Zmiana społeczna, pandemia, kryzys. Nowe wyzwania i perspektywy* (s. 335–354). Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Maj, J. i Kubiciel-Lodzińska, S. (2022). COVID-19 pandemic and the situation of immigrants in enterprises. *Central European Economic Journal*, 9(56), 178–190.
- Mak, J., Roberts, B. i Zimmerman, C. (2021). Coping with migration-related stressors: A systematic review of the literature. *Journal of Immigrant Minority Health*, 23, 389–404. <https://doi.org/10.1007/s10903-020-00996-6>
- MRPiPS (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej). (2024a). *Informacja o zatrudnieniu cudzoziemców w Polsce*. <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/8179096/Informacja%20o%20zatrudnieniu%20cudzoziemc%C3%B3w%202023%20r.pdf/58c6f6b1-07b5-4fa7-9b48-7f70d74f9dbe?t=1706880934801>
- MRPiPS (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej). (2024b). *Zatrudnianie cudzoziemców w Polsce*. <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/zatrudnianie-cudzoziemcow-w-polsce>
- Paul, R. (2020). Europe's essential workers: Migration and pandemic politics in Central and Eastern Europe during COVID-19. *European Policy Analysis*, 6(2), 238–263.
- Poprawa, R., Lewandowska, B., Rokosz, M., Tabiś, K. i Barański, M. (2020). *Basic psychological needs, stress and coping strategies—A comparative analysis of pre-epidemic and epidemic experiences*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/8m6wy>
- RPO (Rzecznik Praw Obywatelskich). (2020). *Koronawirus. Sytuacja migrantów i migrantek. Stanowisko RPO i Komisji Ekspertów ds. Migrantów oraz wystąpienie do MSWiA*. <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/sytuacja-migrantow-pandemii-stanowisko-rpo-i-komisji-ekspertow-ds-migrantow>
- Shelest-Szumilas, O., Woźniak, M. i Zasada, D. (2021). *Popyt pracodawców na kompetencje cudzoziemców zatrudnianych na terenie aglomeracji poznańskiej*. Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży w Poznaniu. https://www.cdzdm.pl/download_default/D924/raport-popyt-pracodawcow-na-kompetencje-cudzoziemcow-zatrudnianych-na-terenie-aglomeracji-poznanskiej.html
- Shelest-Szumilas, O. i Woźniak, M. (2023a). The determinants of (not)hiring migrants in Poland. W: B. Woźniak-Jęchorek i K. Marchewka-Bartkowiak (red.), *Digital labour markets in Central and Eastern European countries: COVID-19 and the Future of Work* (s. 97–123). Routledge Studies in Labour Economics. <https://doi.org/10.4324/9781003326779-7>
- Shelest-Szumilas, O. i Woźniak, M. (2023b). The fears and hopes of Ukrainian migrant workers in Poland in the pandemic era. *Journal of International Migration & Integration*, 24, 1957–1979. <https://doi.org/10.1007/s12134-023-01051-7>
- Shelest-Szumilas, O. i Woźniak, M. (2023c). Looking a gift horse in the mouth: exploring employers' activities supporting migrants in the workplace. *Polityka Społeczna*, 588(3), 19–25. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.7100>
- Strzelecki, P. (2020). *Imigranci w polskiej gospodarce – raport z badań ankietowych*. <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/11/imigranci-vii2020.pdf>

- Strzelecki, P. i Dudek, B. (2021). *Badania ankietowe imigrantów z Ukrainy we Wrocławiu w 2020 roku – najważniejsze wnioski*. <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/11/imi-granci-Wroclaw-2020.pdf>
- Tydesjö, A. (2021). *Covid-19 and Ukrainian seasonal migrant workers in Poland: A case study of livelihoods and coping strategies*. Bachelor Thesis. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1566872/FULLTEXT01.pdf>
- Urbański, M. (2022). *Uwarunkowania zatrudniania migrantów w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. <https://bibliotekanauki.pl/books/25435112.pdf>
- Van Hout, M. C., Madroumi, R., Andrews, M. D., Arnold, R., Hope, V. D. i Taegtmeier, M. (2024). The nexus of immigration regulation and health governance: a scoping review of the extent to which right to access healthcare by migrants, refugees and asylum seekers was upheld in the United Kingdom during COVID-19. *Public Health*, 232, 21–29.
- WHO (World Health Organization). (2021). COVID-19 and the social determinants of health and health equity: evidence brief. <https://iris.who.int/handle/10665/348333>
- WUP (Wojewódzki Urząd Pracy). (2022). *Sytuacja obywateli Ukrainy na rynku pracy w województwie wielkopolskim w 2022 roku*. <https://wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2022/12/Sytuacja-obywateli-Ukrainy-na-ryнку-pracy-w-województwie-wielkopolskim-2022.pdf>
- Yen, D. A. W., Cappellini, B., Yang, H. P. i Gupta, S. (2021). Coping with coping: international migrants' experiences of the Covid-19 lockdown in the UK. *British Journal of Management*, 32(4), 1219–1241.
- ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych). (2022). *Cudzoziemcy w polskim systemie ubezpieczeń społecznych 2022*. https://www.zus.pl/documents/10182/2322024/Cudzoziemcy+w+polskim+systemie+ubezpiecze%C5%84+spo%C5%82ecznych_2022.pdf
- Żołędowski, C. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na procesy migracji i sytuację migrantów – przypadek Polski. *Studia Politologiczne*, 65, 170–187.

8 | NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA JAKO POTENCJALNA DETERMINANTA WYPALENIA ZAWODOWEGO

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/8>

Job insecurity as potential determinant of burnout

Abstract: Job insecurity impacts various areas of employment and work, such as the perceived employability, perceived job control, occupational stress, engagement, relationships and trust, and consequently work efficiency. The aim of this chapter is to present the phenomenon of job insecurity and to indicate its selected potential links with burnout, which may be of both direct and indirect nature. This chapter presents the key findings from empirical research on the consequences of job insecurity and focuses on those consequences that may be related to employee burnout, ultimately creating a map of connections leading from job insecurity through various work-related areas and phenomena to burnout. Additionally, the concept of reciprocity is considered, meaning that a given aspect can simultaneously be both a cause and an effect. For instance, job insecurity can be both a cause and a consequence of burnout. The same applies to the remaining aspects included in the model.

Keywords: job insecurity, burnout, employability, job control, occupational stress, engagement, relationships and trust.

Wstęp

Niepewność zatrudnienia jest coraz bardziej powszechnym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym. Pomimo spadku stopy bezrobocia, jaki nastąpił w ciągu ostatnich dwudziestu lat w Polsce, pracownicy boją się utraty swojego miejsca pracy oraz zmiany warunków pracy. Zwiększająca się popularność tego tematu

Sugerowane cytowanie:

Kaźmierczyk, J. (2024). Niepewność zatrudnienia jako potencjalna determinanta wypalenia zawodowego. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 143–155). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/8>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

(Llosa-Fernández i in., 2018; Otterbach i Sousa-Poza, 2014) może wynikać ze wzrostu świadomości pracowników oraz coraz większych wymagań względem pracy. Zmieniają się też pracownicy – z rynku pracy znikają generacje rozpoczynające swoją karierę zawodową w czasach PRL, a zastępują je pokolenia, kolejno X, Y, Z, a niebawem pokolenie alfa (Perić i in., 2021). Każde z nich zwraca coraz większą uwagę na warunki pracy, równowagę między pracą a życiem osobistym (Furmańczyk, 2023) oraz swój dobrostan. Wraz ze wzrostem popularności problematyki niepewności zatrudnienia w społeczeństwie zwiększało się również zainteresowanie tym tematem ze strony badaczy. Analiza najpopularniejszych baz grupujących teksty naukowe wskazuje, że liczba publikacji poświęconych niepewności zatrudnienia w latach 1950–2021 rosła niemal w geometrycznym tempie (Kaźmierczyk, 2022). Wciąż jednak wokół niepewności zatrudnienia funkcjonuje wiele stereotypów i błędnych przekonań. Wynika to m.in. z tego, że niepewność zatrudnienia jest silnie związana z różnymi innymi konstruktami społeczno-ekonomicznymi, a nawet (zarówno w społeczeństwie, jak i literaturze) bywa traktowana zamiennie z nimi. Jednym z tych konstruktów jest wypalenie zawodowe, które obejmuje coraz większą grupę pracowników.

W niniejszym rozdziale zostanie zaprezentowane zjawisko niepewności zatrudnienia i wybrane potencjalne powiązania z wypaleniem zawodowym, które mogą mieć zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni. Według koncepcji karawany zasobów Hobfolla (Elst i in., 2014; Hobfoll, 2001) pewne pozytywne charakterystyki pracownika mają tendencję do grupowania się. Pracownik dysponujący określonymi zasobami (intelektualnymi, zdrowotnymi, emocjonalnymi itd.) może łatwiej niż osoba ich nieposiadająca zdobywać kolejne zasoby¹. W ten sposób osoby posiadające wiele zasobów jeszcze łatwiej zdobywają kolejne. Podobnie pracownikowi pozbawionemu zasobów będzie trudniej zdobywać kolejne. Na przykład człowiek mający łatwość zapamiętywania szybko nauczy się języka obcego, przydatnego mu w pracy zarobkowej. Stąd można przypuszczać, że korelaty niepewności zatrudnienia będą jednocześnie korelatami wypalenia zawodowego. Oba pojęcia mają negatywny wydźwięk i, zgodnie z koncepcją karawany zasobów, wiążą się z utratą posiadanych zasobów. Wypalenie zawodowe również ma niebagatelne znaczenie dla rynku pracy, o czym świadczy m.in. to, że zespół wypalenia zawodowego został wpisany do Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-11 (Rzeczpospolita, 2022).

¹ Kolejnym etapem analizy może być odejście od posiadania zasobów do oceny realnych możliwości, jakimi dysponują pracownicy, korzystając z tych zasobów (por. Paszkowicz, 2018).

Dla realizacji tak postawionego celu dokonano narracyjnego przeglądu literatury: wykorzystano literaturę polsko- i anglojęzyczną dotyczącą niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego pochodzącą z baz EBSCO, Web of Science i Emerald. W pierwszej części rozdziału krótko scharakteryzowano niepewność zatrudnienia i jej determinanty, w kolejnej podobnie postąpiono z wypaleniem zawodowym. Pozwoliło to na pokazanie wybranych korelatów niepewności zatrudnienia i na dalszą pracę nad potencjalnymi korelatami wypalenia zawodowego korespondującymi z korelatami niepewności zatrudnienia. Zamierzeniem było stworzenie mapy potencjalnych powiązań niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego.

8.1. Pojęcie niepewności zatrudnienia

Pojęcie niepewności zatrudnienia bywa różnie interpretowane (Shoss, 2017; Wyrwa, 2019). Część badaczy, szczególnie we wcześniejszych publikacjach, utożsamiała tę niepewność z bezrobociem i realnymi wskaźnikami sugerującymi popadnięcie w ten stan. Wraz z rozwojem dyskusji i badań naukowych większość zaczęła ją rozumieć jako stan zagrożenia poprzedzający utratę czegoś pozytywnego, wartościowego. Nie było jednak jasne, co jest tym pozytywnym zjawiskiem czy rzeczą, która jest zagrożona utratą. Pierwotnie niepewność zatrudnienia była kojarzona z utratą pracy (bezrobociem) i została później nazwana ilościową niepewnością zatrudnienia. Następnie zaczęto zwracać uwagę na jakościowe aspekty pracy, tj. warunki pracy. Tym samym niepewność zatrudnienia – jakościowa – zaczęła oznaczać ryzyko utraty jakościowych aspektów pracy (warunków pracy). Kolejna wątpliwość pojawiła się co do obiektywności lub subiektywności tego zjawiska. W świetle współczesnych badań trudno wskazać na obiektywny charakter niepewności zatrudnienia. Spojrzenie na niepewność zatrudnienia z perspektywy obiektywnej oznaczałoby bowiem, że takie samo zdarzenie wywołuje takie same odczucia co do niepewności zatrudnienia u wszystkich pracowników. Tak jednak nie jest, gdyż posiadają oni indywidualne cechy, które powodują, że ktoś, kto jest pewny siebie, ma duże doświadczenie zawodowe i szybko może znaleźć inną pracę, będzie charakteryzował się niższą niepewnością zatrudnienia w czasie jego restrukturyzacji niż osoba, która nie ma doświadczenia i kwalifikacji. Tym samym trzeba przyznać, że niepewność zatrudnienia jest subiektywnym poczuciem ryzyka utraty pracy lub warunków pracy (Kaźmierczyk, 2022, 2023). Pojawiały się też wątpliwości co do tego, czy niepewność zatrudnienia jest zjawiskiem jedno-, czy wielowymiarowym,

bardziej złożonym. Owa wątpliwość rzutuje na jej pomiar oraz na wyniki badania. Część badań empirycznych wykorzystuje jedno pytanie ankietowe dla zbadania poziomu niepewności zatrudnienia (Kiersztyn i Dzierzgowski, 2012), zadawane pracownikowi wprost: czy czuje się zagrożony utratą pracy lub warunków pracy. Takie podejście jest jednak w dużym stopniu niedoskonałe. Polega bowiem na samoświadomości i obiektywizmie badanego, które mogą być zmienne. Znacznie dokładniejsze jest badanie poziomu niepewności zatrudnienia za pomocą szerszych kwestionariuszy, które zawierają pytania o różne aspekty niepewności zatrudnienia, często nie wprost i dzięki temu zachowują większą dozę obiektywizmu (Kaźmierczyk, 2022), chociaż żadne narzędzie nie jest pozbawione wad. Do takich wielowymiarowych, najpopularniejszych narzędzi należą skale: De Witte (2000), O'Neill i Sevastos (2013) (obejmująca podskale: niebezpieczeństwo utraty pracy, niebezpieczeństwo niekorzystnych zmian w pracy, niebezpieczeństwo dotyczące przetrwania organizacji, niebezpieczeństwo marginalizacji), skala Lee i in. (2006) będąca skróconą wersją skali Ashford i in. (1989), która została poszerzona o nowe pozycje testowe uwzględniające specyfikę chińskich pracowników w USA.

8.2. Pojęcie wypalenia zawodowego

Podobnie jak w przypadku niepewności zatrudnienia, tak i w kwestii wypalenia zawodowego toczyła się dyskusja na temat definicji i sensu tego pojęcia. Klasycznie, w ujęciu Maslach i in. (2001), wypalenie zawodowe obejmuje wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżone poczucie dokonań osobistych. Przy tym za depersonalizację uznaje się brak empatii i negatywne ustosunkowanie do innych (Maslach i in., 2001). W nowszym ujęciu wypalenie zawodowe to „stan wyczerpania, w którym jednostka cynicznie odnosi się do wartości związanych z własną pracą oraz nie ma nadziei na uzyskanie wysokich wyników” (Schaufeli i in., 2009) i składają się na nie: wyczerpanie, cynizm oraz poczucie braku osiągnięć zawodowych. Część badań sugeruje jednak, że brak osiągnięć zawodowych może nie być składową wypalenia, a jego przyczyną (Salanova i in., 2002). Źródeł wypalenia zawodowego badacze dopatrują się w braku kontroli nad pracą, zbyt niskim wynagrodzeniu, braku wsparcia społecznego, braku sprawiedliwości, przeciążeniu pracą i konflikcie wartości (Maslach i in., 2001). Początkowo sądzono, że na wypalenie zawodowe narażeni są głównie pracownicy mający duży kontakt z innymi ludźmi i obciążeni koniecznością współpracy z nimi. Z czasem odkryto, że wypalenie może dotyczyć

praktycznie każdego pracownika, również tego, który nie pracuje w „zawodzie społecznym”. Konsekwencje wypalenia zawodowego obejmują zdrowie fizyczne i psychiczne (Maslach i in., 2001) oraz spadek wydajności pracy, a także koszty zwolnień pracowniczych.

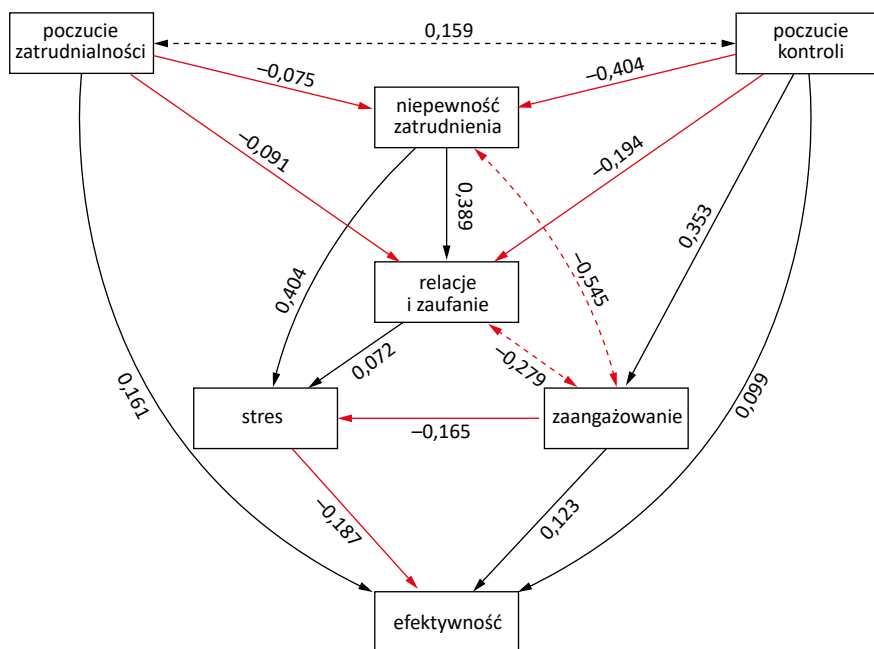
Pomiaru wypalenia zawodowego, w zależności od przyjętej definicji, dokonuje się najczęściej za pomocą kwestionariuszy: Maslach Burnout Inventory (Maslach i in., 1996; Pasikowski, 2000), jego polskiej walidacji przygotowanej przez Chirkowską-Smolak i Klekę (2011), OLBI – Oldenburg Burnout Inventory (Baka i Basińska, 2016; Demerouti i in., 2003), który obejmuje komponent wyczerpania zawodowego oraz zdystansowania wobec pracy lub cynizmu i był wykorzystywany przez zespół ds. wypalenia zawodowego działający na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu do zdiagnozowania poziomu wypalenia zawodowego wśród pracowników tejże uczelni w 2024 roku.

8.3. Relacje między niepewnością zatrudnienia a wypaleniem zawodowym

Wiele badań podejmujących temat psychologii pracy donosi o bezpośrednich korelacjach, mediacyjnej roli lub moderacji niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego (np. Liu i Meng, 2023; Oprea i Iliescu, 2015). Niepewność i wypalenie odgrywają niekiedy podobną rolę w modelach statystycznych.

Zaproponowane postępowanie badawcze dzieli się na dwa etapy. W pierwszym, na podstawie wcześniejszych badań empirycznych (Kaźmierczyk, 2022) przeprowadzonych na próbie 2456 pracowników banków, określono korelaty niepewności zatrudnienia (rysunek 8.1). W drugim etapie szukano potencjalnych powiązań niepewności zatrudnienia lub jej korelatów z wypaleniem zawodowym. Wśród korelatów niepewności zatrudnienia znalazły się zarówno konstrukty mające negatywny związek z niepewnością zatrudnienia (np. zaangażowanie), jak i te mające pozytywny związek z niepewnością zatrudnienia (jak stres organizacyjny). Wśród analizowanych korelatów niepewności zatrudnienia najsilniejsze były: zaangażowanie organizacyjne (co potwierdzały wcześniejsze badania), brak poczucia kontroli pracownika nad wykonywaną pracą oraz stres pracowniczy (Dekker i Schaufeli, 1995; De Witte i in., 2010; Gandolfi, 2008; Reisel i in., 2010; Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Wzrostowi niepewności zatrudnienia towarzyszył też spadek poczucia zatrudnialności. W badaniu empirycznym obserwowano również silną dodatnią korelację między niepewnością zatrudnienia a relacjami i zaufaniem pracowniczym, która jest sprzeczna

z logiką wielu innych badań². Na przykład Arora i Gupta (2015) wskazywali, że bezpieczeństwo buduje się przez długotrwałą współpracę a jego podstawą jest wzajemne zaufanie pracodawcy i przełożonego³. Jednocześnie można przypuszczać, że pracownicy, którzy czują się zagrożeni w pracy, mogą odczuwać potrzebę współpracy i jednoczenia się. Całość wspomnianych wyżej charakterystyk kapitału ludzkiego ostatecznie ma znaczenie dla efektywności pracowników i przedsiębiorstw (Jaźwiński, 2017; Soniewicki i in., 2022; Wieczorek-Szymańska, 2010). Szerszą analizę i przegląd literatury można znaleźć w (Kaźmierczyk, 2022).



Badanie przeprowadzono na próbie 2456 pracowników banków w Polsce, wykorzystano kwestionariusz O'Neill i Sevastos (2013); linie ciągłe oznaczają regresję, przerywane – kowariancję, czarne – dodatnią relację, czerwone – ujemną relację.

Rysunek 8.1. Model niepewności zatrudnienia

Źródło: [Kaźmierczyk, 2022].

² Hipotezę o związku niepewności zatrudnienia z wypaleniem zawodowym stawiali m.in. Liu i Meng (2023). Według nich duże znaczenie dla poziomu niepewności i wypalenia miały relacje z przełożonym, jednak w ich badaniu okazało się, że relacje z przełożonym korelują z obniżonym poziomem niepewności zatrudnienia, co było sprzeczne z wynikami i modelem empirycznym stanowiącym podstawę analiz prezentowanych w niniejszym rozdziale.

³ Ma ono jednocześnie wiele wymiarów i ulega wpływowi zarówno cech człowieka, jak i środowiska (Romashkina i in., 2017; Sasaki i in., 2013).

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać na różne powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Najbardziej intuicyjne jest podejście, zgodnie z którym rosnące wymagania (często pojawiające się w przypadku restrukturyzacji) i towarzysząca im niepewność zatrudnienia sprzyjają konfliktowi ról, a to z kolei wypaleniu zawodowemu (Ober i Karwot, 2017). Również z badań Kalimo (2000) wynika, że wypalenie zawodowe odczuwa się jako bardziej dotkliwe, im bardziej wykonywany zawód jest zagrożony kryzysem na rynku pracy i restrukturyzacją organizacyjną. Według części badań wypalenie zawodowe uznaje się za reakcję stresową wynikającą z długotrwałego odczuwania ryzyka utraty pracy (Ober i Karwot, 2017). Biorąc pod uwagę powyższe, w analizie empirycznej tym bardziej należałoby uwzględnić aspekt stresu i zarządzania nim (Zielińska-Chmielewska, 2020).

Można również znaleźć inne doniesienia o tym, że wypalenie zawodowe wiąże się z niepewnością zatrudnienia. Zmęczeni i wypaleni zawodowo pracownicy mają mniej energii do wykonywania swoich zadań. To powoduje, że mogą bardziej bać się utraty pracy. Dodatkowo cynizm będący składową wypalenia zawodowego może obniżać ich zaufanie do pracodawcy w odniesieniu do bezpieczeństwa, jakie on oferuje (Oprea i Iliescu, 2015). Z kolei teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 2001) wskazuje, że wyczerpani pracownicy mogą ograniczać swoje działania i w mniejszym stopniu wykorzystywać zasoby, którymi dysponują. Będą wówczas mniej angażować się w pracę i zrezygnują z podejmowania dodatkowych aktywności. Mogą się także obawiać, że ich praca zostanie źle oceniona przez przełożonych (Oprea i Iliescu, 2015). W bardziej zaawansowanych badaniach szuka się trzecich czynników, które łączyłyby niepewność zatrudnienia z wypaleniem zawodowym. Takim przykładowym łącznikiem może być *job crafting*⁴ (Oprea i Iliescu, 2015). Ze względu na wcześniej opisane zależności i charakterystyki niepewności zatrudnienia oraz przyczyny wypalenia zawodowego, których upatruje się często w braku kontroli nad pracą, braku wsparcia społecznego, braku sprawiedliwości oraz przeciążeniu pracą (Maslach i in., 2001), zasadne jest analizowanie składników modelu empirycznego przedstawionych na rysunku 8.1.

Wydaje się, że każdy z elementów modelu może być związany z wypaleniem zawodowym⁵. Pracownik wypalony zawodowo dysponuje ograniczonymi zasobami, co wzbudza poczucie, że nie panuje on nad sytuacją w pracy. Część zadań

⁴ *Job crafting* obejmuje zmiany wprowadzane przez pracowników w celu zrównoważenia zasobów pracy i wymagań zawodowych z zasobami osobistymi i potrzebami (Tims i Bakker, 2010).

⁵ Szersza analiza powiązań niepewności zatrudnienia z pozostałymi elementami modelu dostępna jest w (Kaźmierczyk, 2022).

do realizacji będzie sprzeczna z jego wewnętrznymi przekonaniem i odbierana jako narzucone, dlatego pracownika będzie także charakteryzowało obniżone poczucie kontroli. Z kolei niskie poczucie kontroli nad tym, co i jak jest wykonywane w pracy, powoduje bezradność i przyczynia się do wypalenia zawodowego. W związku z tym poczucie wartości wypalonego pracownika obniży się, co spowoduje, że spadnie jego poczucie zatrudnialności. Stres także jest nośnikiem negatywnych emocji wypalenia zawodowego. W literaturze wielokrotnie potwierdzano tezę, że wypalony zawodowo pracownik ogranicza swoje zaangażowanie do niezbędnego minimum. Znacznie bardziej skomplikowana wydaje się relacja wypalenia zawodowego z relacjami i zaufaniem. Podobnie jak w przypadku związku relacji i zaufania z niepewnością zatrudnienia, również możliwe są dwa rozwiązania. Z jednej strony, wypalony pracownik może stronić od wszystkiego, co jest związane z pracą, w tym od innych pracowników. Z drugiej strony, może poszukiwać u nich wsparcia. Badania (Bakker i in., 2005; Liu i Meng, 2023) wskazują na ujemną korelację wypalenia zawodowego i relacji z przełożonym. W tym obszarze można domyślać się działania jakiegoś trzeciego czynnika – mediatora lub moderatora. Tak nakreślone możliwe relacje między wypaleniem zawodowym a składowymi empirycznego modelu niepewności zatrudnienia powinny się stać hipotezami w przyszłych badaniach.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno niepewność zatrudnienia, jak i wypalenie zawodowe są negatywnie odbieranymi zjawiskami na rynku pracy. Wzrost obu przyczynia się do pogorszenia sytuacji pracownika, a w konsekwencji do pogorszenia sytuacji pracodawcy. Trochę mniej pewny jest kierunek i rodzaj łączących je relacji. Długotrwała niepewność zatrudnienia (ilościowa lub jakościowa; Kaźmierczyk, 2022) może prawdopodobnie prowadzić do wypalenia zawodowego lub przyspieszać je, ale według modelu *job demands-resources* (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2014) możliwy jest wpływ wypalenia na niepewność za pomocą dodatnich i ujemnych spiral zysków między tymi dwoma konstruktami.

Oba te zjawiska mogą, zgodnie z koncepcją karawany zasobów, zmniejszać zasoby, jakimi dysponuje pracownik, i odwrotnie – pracownik posiadający wiele zasobów łatwiej poradzi sobie z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym. Łącznikiem między niepewnością zatrudnienia a wypaleniem zawodowym jest subiektywnie rozumiany dobrostan pracowników, mierzony np. satysfakcją z pracy, zaangażowaniem czy brakiem problemów zdrowotnych

(Oprea i Iliescu, 2015). Można odnieść wrażenie, że według koncepcji karawany zasobów wpadnięcie w negatywną spiralę spadku zasobów wywoła kolejne ich straty, tak więc trudno będzie się wydostać z tego degradującego procesu. Dlatego wkładem niniejszego rozdziału w naukę jest próba doszukania się szczegółowych powiązań między niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym, a tym samym rozbudowy prezentowanego modelu empirycznego. Dalszych badań wymagają czynniki pomagające w wydostaniu się z takiej spirali w ujęciu dynamicznym. Zaprezentowane powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego obejmują jedynie wybrane korelaty i potencjalne korelaty. Dróg łączących oba zjawiska może być znacznie więcej, zwłaszcza że samo posiadanie zasobów nie oznacza automatycznie ich wykorzystania (Dzwigol i in., 2020; Paszkowicz, 2018).

Można również zakładać, że popularność tematyki niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego w dyskusjach społecznych, ale też publikacjach naukowych będzie rosła wraz ze wzrostem świadomości pracowników na temat swoich praw i rozwojem gospodarczym. Sprzyjającym temu czynnikiem będzie funkcjonowanie pokoleń Z i alfa na rynku pracy, które w porównaniu z poprzednimi generacjami znacznie gorzej znoszą niedogodności związane z pracą. Ze względu na szeroki zakres pojęciowy niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego można rekomendować interdyscyplinarne badania na ich temat, które wielowymiarowo uwzględnią aspekty społeczne i ekonomiczne.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wzrost znaczenia dobrostanu pracownika spowoduje w przyszłości wzrost świadomości pracowników i pracodawców w obszarze niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. W przypadku segmentów zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019), w których panuje „rynek pracownika”, zapewnienie komfortowych warunków pracy może być decydujące dla pozyskania pracownika. Niezbędna jest diagnoza, prewencja, zarządzanie i monitorowanie niepewności i wypalenia. W dobie wzrostu znaczenia sztucznej inteligencji można rekomendować tworzenie automatycznych mechanizmów pozwalających na realizację wspomnianych wcześniej funkcji. Wymaga to gromadzenia coraz większej ilości danych na temat pracowników i kandydatów do pracy, co w przypadku dużych zbiorów danych wzbudzi wątpliwości natury etycznej i moralnej. Wydaje się to jednak nieuchronne. Co więcej, podmioty, które szybciej wdrożą tego typu rozwiązania, zajmą lepszą pozycję w wyścigu

o pracownika. W obszarze finansowym pożądana może być wycena kosztów wszystkich działań pracowniczych, mających związek z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym, i porównanie ich do ryzyka i kosztów wdrożenia różnego rodzaju działań. Zarządzanie niepewnością i wypaleniem wymaga natomiast ciągłej otwartości przełożonych na potrzeby podwładnych, chęci rozwiązywania pojawiających się wciąż w tych obszarach problemów i etycznego podejścia do tych zagadnień. Warto pytać pracowników o ich opinie i propozycje rozwiązywania problemów zarządczych. Konieczne jest aktywne zarządzanie relacjami z pracownikami, aby przejawy analizowanych zjawisk były szybko zauważane, analizowane i kontrolowane. Wraz z popularyzacją tematyki dobrostanu coraz powszechniejsze staną się szkolenia, coaching oraz mentoring z obszaru niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Jednocześnie bardzo ważne jest zwracanie uwagi na jakość tych działań, tak aby pracownicy nie czuli, że mają one znacznie tylko wizerunkowe. Ze względu na wyniki empiryczne można rekomendować poszerzanie wiedzy przełożonych nie tylko na temat prostych relacji między składowymi analizowanego modelu, ale także bardziej skomplikowanych zależności. Wiedza o nich nie jest upowszechniana w praktyce zarządczej. Wciąż jednak cele pracodawców i pracowników będą w niektórych obszarach sprzeczne, co sprawi, że specjaliści ds. zarządzania niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym będą mieli do wykonania dużo pracy.

Bibliografia

- Arora, R. i Gupta, S. (2015). Challenges in human resource management: Paradigm shift. *Amity Global HRM Review*, 6, 66–72.
- Ashford, S. J., Lee, C. i Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Baka, Ł. i Basińska, B.A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 1–13, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2014). Job demands resources theory. W: P. Y. Chen i C. L. Cooper (red.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3. John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

- Chirkowska-Smolak, T. i Kleka, P. (2011). The Maslach burnout inventory – General survey: Validation across different occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42, 86–94. <http://dx.doi.org/10.2478/v10059-011-0014-x>
- Dekker, S. W. A. i Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57–63. <https://doi.org/10.1080/00050069508259607>
- Demerouti E., Bakker A. B., Vardakou I. i Kantas A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work]. W: R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte i T. Taillieu (red.), *Van groep naar gemeenschap [From group to community]* (s. 325–350). Garant. <http://hdl.handle.net/1854/LU-132844>
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. i Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40–56. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400103>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R. i Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630–2644. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Elst, T. V., Van den Broeck, A., De Cuyper, N. i De Witte, H. (2014). On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: Mediation by perceived control? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 671–693. <https://doi.org/10.1111/joop.12068>
- Furmańczyk, J. (2023). Work-life balance as a way of managing people in contemporary organizations. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 19, 5–19. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2023.242>
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: What have managers learned? *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 46–55.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Jaźwiński, I. (2017). *Kapitał ludzki w polityce regionalnej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kalimo, R. (2000). The challenge of changing work and stress for human resources: The case of Finland. *Journal of Tokyo Medical University*, 58(3), 349–356.
- Kaźmierczyk, J. (2019). Workforce segmentation model: Banks' example. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1938–1954. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(28\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(28))
- Kaźmierczyk, J. (2022). *Niepewność zatrudnienia wśród pracowników na przykładzie banków*. Wydawnictwo UEP.
- Kaźmierczyk, J. (2023). Zainteresowanie ekonomii problemem niepewności zatrudnienia, W: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje* (s. 209–218). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kiersztyn, A. i Dzierżgowski, J. (2012). Portret zatrudnionych na czas określony: Wyniki analiz ilościowych. W: M. Bednarski i K. W. Frieske (red.), *Praca na czas określony*

- w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska (s. 67–92). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Lee, C., Bobko, P. i Chen, Z. X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Applied Psychology*, 55(4), 512–540. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00233.x>
- Liu, H. i Meng, Y. (2023). How leader–member exchange relates to subjective well-being in grassroots officials: The mediating roles of job insecurity and job burnout. *Public Performance & Management Review*, 46(5), 1180–1206 <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2206389>
- Llosa-Fernández, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E. i Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 34(2), 211–223. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.281651>
- Maslach, Ch., Jackson, S., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. i Schwab, R. L. (1996). *Maslach burnout inventory. Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Ober, J. i Karwot, J. (2017). Wypalenie zawodowe jako społeczna dysfunkcja w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, (112)1990, 283–295
- O'Neill, P. i Sevastos, P. (2013). The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/a0033114>
- Oprea, B. i Iliescu, D. (2015). Burnout and job insecurity: the mediating role of job crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 13, 232–244.
- Otterbach, S. i Sousa-Poza, A. (2014). Job insecurity, employability, and health: An analysis for germany across generations. *IZA Discussion Papers*, 8438, 1–27.
- Pasikowski, T. (2000). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach burnout inventory. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 135–149). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paszkowicz, M. A. (2018). *Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w świetle capability approach. Studium teoretyczno-empiryczne*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Perić, J., Leko Šimić, M., Pevnaya, M. V. i Sharma, E. (2021). Generation Z and volunteering: A national culture perspective. *The Education and Science Journal*, 23(1), 44–72. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-1-44-72>
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M. i König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74–91. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400105>
- Romashkina, G., Davydenko, V. i Semova, N. (2017). The problem of trust in public institutions and economic development in the regions of Russia. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7, 242–267.
- Rzeczpospolita. (2022). Wypalenie zawodowe – czy może być podstawą do wystawienia L4 od 1 stycznia 2022 r.? <https://firma.rp.pl/zus/art19320341-wypalenie-zawodowe-czy->

- moze-byc-podstawa-do-wystawienia-l4-od-1-stycznia-2022-r-zwolnienie-lekarskie-ZUS-syndrom-zawodowy
- Salanova, M., Peiro, J. M. i Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands – control model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25.
- Sasaki, M., Davydenko, V. A., Romashina, G. F. i Voronov, V. V. (2013). A comparative analysis of trust in various countries. *Sociological Studies*, 3, 62–73.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220, <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43, 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Soniewicki, M., Paliszkievicz, J., Koohang, A. i Nord, J. H. (2022). Critical components affecting organizational performance. *Journal of Computer Information Systems*, 62(5), 965–974. <https://doi.org/10.1080/08874417.2021.1954564>
- Tims, M. i Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Widerszal-Bazyl, M. (2007). Niepewność pracy jako źródło stresu. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 7(8), 20–23.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2010). Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 157–170.
- Wyrwa, J. (2019). Job insecurity – conceptualization of the notion and methods of measurement. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 18(1), 107–115. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.1.12>
- Zielińska-Chmielewska, A. (2020). Zarządzanie procesem motywowania pracowników w miejscu pracy. W: A. Matuszak-Flejszman (red.), *Zarządzanie procesami i produktami w organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 161–182). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

9 | LIDERKI I LIDERZY – PŁEĆ JAKO KRYTERIUM RÓŻNICUJĄCE STYLE PRZYWÓDZTWA

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/9>

Women and men as leaders – leadership styles from the perspective of gender

Abstract: Rapid and unexpected changes in the world mean that organisations must seek new solutions in management and leadership. One of the factors that enriches organisations and influences their position on the market is broadly understood diversity. One aspect of diversity is related to the situation of women in the organisation, especially in managerial positions. In the paper, the author addresses the issues related to the role and importance of women in the management. The chapter includes a narrative review of literature, the aim of which is to systematise knowledge about the situation of women and men in managerial positions. The aim of the chapter is to find answers to the question: Why is the percentage of women in managerial positions small and the feminine leadership style not often used? In order to find answers to such a question, the author tries to identify factors that influence women's holding managerial positions. Based on statistical data, she presents the current situation of women in the leadership. Using literature of management, leadership, and psychology, she describes stereotypes that are one of the main barriers to women's access to managerial positions. Then, referring to various concepts of leadership, the author characterises the “female leadership style” and indicates the reasons why it is the answer to the challenges of the modern world.

Keywords: women, leadership, leadership style, stereotype.

Sugerowane cytowanie:

Furmańczyk, J. (2024). Liderzy i liderki – płeć jako kryterium różnicujące style przywództwa. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 156–182). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/9>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Wstęp

Twierdzenie, że organizację tworzą ludzie, jest truizmem. Niemniej we współczesnej, charakteryzującej się wysokim stopniem turbulentności i nieprzewidywalności rzeczywistości nie ulega wątpliwości, że to właśnie kapitał ludzki jest podstawą, na której organizacje mogą budować swoją przewagę konkurencyjną. Stanowi to duże wyzwanie, gdyż ludzie tworzący organizacje różnią się od siebie pod wieloma względami, takimi jak płeć, wiek i pochodzenie narodowe. Niepozbowane podstaw jest twierdzenie, że współczesne organizacje są coraz bardziej zróżnicowane. Zjawisko to ma wiele przyczyn, do których zalicza się:

- zmiany demograficzne wśród pracowników. Wzrost udziału kobiet oraz mniejszości narodowych na rynku pracy wpływa na zmiany rozmiaru i struktury dostępnego zasobu ludzi, z którego organizacje mogą pozyskiwać swoich przyszłych pracowników;
- ustawodawstwo i regulacje prawne. Zmiany w ustawodawstwie w sposób zasadniczy przyczyniają się do zwiększenia różnorodności w organizacjach przez zakazywanie wszelkich praktyk dyskryminacyjnych i nakładanie na organizacje obowiązku angażowania i awansowania pracowników wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji i kompetencji;
- wzrost organizacyjnej świadomości dotyczącej znaczenia różnorodności. Coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że wzrost różnorodności wpływa w znacznym stopniu na poprawę jakości potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, gdyż umożliwia rekrutację pracowników z szerzej rozumianego rynku pracy. Dzięki temu istnieje prawdopodobieństwo znalezienia, angażowania oraz awansowania pracowników najlepiej wykwalifikowanych oraz najbardziej utalentowanych.

Można zatem stwierdzić, że szeroko rozumiana różnorodność jest zjawiskiem pozytywnym w organizacji, a jej właściwe ukierunkowanie i wykorzystanie może się przyczynić do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na konkurencyjnym rynku. Szczególnie interesującym zagadnieniem, które w rozważaniach nad organizacyjną różnorodnością nie powinno zostać pominięte, jest rola kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu współczesnym organizacjom. Właśnie tej tematyki dotyczy niniejsze opracowanie. Jego celem jest odpowiedź na pytanie, dlaczego odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych jest niewielki, a kobiecy styl przywództwa nie jest często wykorzystywany. Aby znaleźć odpowiedź, autorka podjęła próbę zidentyfikowania czynników, które mają wpływ na zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych. Jednym z głównych wyzwań w tym

obszarze jest radzenie sobie z stereotypami płci i roli. Narracyjny przegląd literatury z obszaru zarządzania, przywództwa oraz psychologii stał się podstawą do określenia wyzwań, z jakimi mierzą się kobiety na swojej drodze do stanowisk kierowniczych. Przedstawione i omówione zostały także dane statystyczne pokazujące sytuację liderek we współczesnych organizacjach. W opracowaniu autorka scharakteryzowała także kobiecy styl przywództwa oraz omówiła implikacje dla organizacyjnych praktyk, które mogą pomóc w zwiększeniu liczby liderek.

9.1. Stereotypowy obraz kobiet i mężczyzn – kontekst przywództwa

Istnieje wiele przyczyn małego zaangażowania kobiet w pełnienie funkcji kierowniczych, zwłaszcza najwyższego szczebla. Jednymi z najważniejszych są stereotypy i wpływające z nich uprzedzenia. Termin 'stereotyp' pochodzi od dwóch greckich słów *stereos* (stężyły, twardy) oraz *typos* (odcisk, wzorec), a jego najbardziej rozpowszechnioną definicję stworzył Lippman, który określił stereotypy mianem „obrazów w naszych głowach” (*pictures in our heads*), czyli produktów nieprawidłowych procesów myślowych, które przeważnie prowadzą do błędnych przekonań. Ponieważ stereotypy zawierają emocjonalną ocenę, przekazuje się przez nie danej grupie społeczną aprobatę lub dezaprobatę (Kofta, 1996). Stereotypy związane z płcią oznaczają uproszczone poglądy dotyczące zachowań typowych dla osobników męskich i żeńskich, które są podzielane przez ogół społeczeństwa i przyswajane w procesie socjalizacji (Kofta i Jasińska-Kania, 2001). Powszechnie w świadomości większości mężczyzn i kobiet silnie zakorzenione są stereotypy związane z kobiecością i męskością. Badacze (Mandal i in., 2004) twierdzą, że stereotypy związane z płcią występują na dwóch poziomach: jawnym oraz utajonym. O poziomie jawnym (bezpośrednim) można mówić w sytuacji, gdy płeć jednostki jest podstawą uprzedzeń i dyskryminacji. Natomiast poziom utajony (ukryty), który jest trudniejszy do zaobserwowania, wstępuje wtedy, gdy podstawą oceny oraz postrzegania danej jednostki są jej osiągnięcia, dokonania i czyny w sferach uznawanych za „typowe” dla danej płci (Deaux i Lewis, 1984). Stereotypowo mężczyznom przypisuje się cechy związane z działaniem, osiąganiem celów, realizacją planów, takie jak: agresja, ambicja, dominacja, stanowczość, niezależność, egoizm, pewność siebie oraz skłonność do pełnienia roli lidera. Natomiast stereotypy dotyczące kobiet wiążą się z cechami społecznymi, co powoduje, że są one postrzegane jako czułe, pomocne, miłe, sympatyczne, wrażliwe, empatyczne, delikatne, umiejące nawiązywać relacje

międzyludzkie (Koburtay i in., 2019). Wyżej wymienione cechy społeczne są przypisywane kobietom w równym stopniu przez obie płcie, jednak mężczyźni oceniają kobiety jako mniej sprawcze, niż wygląda to w ocenie kobiet (Hentschel i in., 2019).

Teoria zgodności ról społecznych w kontekście uprzedzeń wobec liderek sugeruje, że postrzegana niezgodność między cechami charakterystycznymi dla roli płci żeńskiej a rolami przywódczymi prowadzi do dwóch form uprzedzeń. Po pierwsze, do postrzegania kobiet mniej przychylnie niż mężczyzn w roli osób realizujących role przywódcze. Po drugie, do oceny zachowań, które mniej korzystnie pasują do roli lidera, gdy pełni ją kobieta (Rudman i in., 2011). Jedną z konsekwencji takiego podejścia jest mniej pozytywne nastawienie do liderek niż do liderów. Drugą jest to, że kobietom trudniej jest zostać liderkami i osiągnąć sukces na stanowiskach kierowniczych, gdyż przypisywane im stereotypowe cechy są niezgodne z cechami odnoszącymi sukcesy liderów, czyli mężczyzn. W związku z tym zakłada się, że mężczyźni są bardziej predysponowani do zajmowania stanowisk kierowniczych niż kobiety (Eagly i Karau, 2002). Co więcej, jeśli liderki wykazują cechy stereotypowo przypisywane mężczyznom, ocenia się je jako mniej sympatyczne (Eichenauer i in., 2022; Williams i Tiedens, 2016). Częściej zdarza się również, że takie kobiety nie są zatrudniane na stanowiskach kierowniczych (Williams i Tiedens, 2016) i częściej niż przywódcy płci męskiej są obiektem uprzedzeń i dyskryminacyjnych zachowań (Ferguson, 2018). Wynika stąd, że mężczyzna jako lider to norma, a kobieta jako liderka to odstępstwo od tejże normy (Kim i in., 2020). Wyniki badań pokazują także, że przywódcy są oceniani jako bardziej skuteczni, gdy rola przywódcza jest definiowana w kategoriach cech męskich, a przywódczynie są oceniane jako bardziej skuteczne, gdy rola przywódcza jest definiowana w kategoriach cech kobiecych (Eagly i in., 1997). Dostarczanie informacji na temat cech liderek odnoszących sukcesy w zdominowanych przez mężczyzn obszarach pracy poprawia ich oceny w zakresie sympatii i życzliwości, a także istotności tych cech dla liderów niezależnie od płci (Heilman i Okimoto, 2007). Ponadto kobiety ubiegające się o stanowiska kierownicze średniego szczebla, które podkreślają swoje kompetencje zawodowe, odznaczają się wyższym poziomem kompetencji społecznych niż mężczyźni podkreślający swoje kompetencje zawodowe. Jednak odnoszące sukcesy liderki na najwyższym poziomie hierarchii organizacyjnej często charakteryzują się zarówno cechami typowo męskimi, jak i typowo kobiecymi w odróżnieniu od odnoszących sukcesy przywódców płci męskiej. To stwarza kolejne stereotypy dotyczące liderek najwyższego szczebla. Wymóg posiadania cech sprawczego mężczyzny oraz społecznej kobiety stawia w bardzo trudnej sytuacji przywódczynię, które mają być jednocześnie wymagające oraz

opiekuńcze, autorytatywne oraz partycypacyjne i w konsekwencji doprowadza je do konfliktu wewnętrznego.

Wyniki badań pokazują, że z czasem stereotypy dotyczące przywództwa kobiet i mężczyzn ulegają zmianom, jednak następuje to bardzo powoli (Eagly i in., 2020; Rodler i in., 2001). Osoby na stanowiskach kierowniczych są obecnie postrzegane jako bardziej męskie (Eagly i Szczesny, 2009). W konsekwencji jedna z firm w Australii oczekiwała od kandydatów na stanowiska kierownicze stereotypowych cech męskich i stereotypowych cech kobiecych (Griffiths i in., 2018). Jednak zdecydowanie częściej to cechy męskie są postrzegane jako kluczowe warunki powodzenia w przywództwie, a stereotypowe cechy kobiece są uważane za miły i nieszkodliwy dodatek.

Inny wymiar stereotypów odnoszących się do liderek i liderów jest związany z internalizacją stereotypów płci. Nawet jeśli kobiety pokonują przeszkody i zostają liderkami, mają tendencję do patrzenia na siebie przez pryzmat stereotypów dotyczących własnej płci. Wyniki badań (Hentschel i in., 2019) pokazują, że kobiety mają większą skłonność do niedoceniań swoich zdolności przywódczych oraz mają niższe poczucie własnej sprawczości niż mężczyźni. Jest to szczególnie widoczne w środowiskach organizacyjnych zdominowanych przez mężczyzn, w których kobiety są niedostatecznie reprezentowane, co prowadzi do poczucia izolacji i utraty pewności siebie. Kobiety odczuwają presję, aby dostosować się do oczekiwań płci w zakresie swoich postaw oraz zachowań, czego rezultatem jest niedoceniań swoich wyników, kompetencji i zdolności przywódczych, a to z kolei przekłada się na zmniejszanie się poczucia własnej skuteczności, co może mieć wpływ na ich sukces w miejscu pracy (Hoyt i Murphy, 2016). Stereotypy związane z płcią wpływają na to, jak kobiety postrzegają siebie w kontekście społecznym i organizacyjnym, co wiąże się z ich tożsamością, poczuciem własnej wartości i pewnością siebie, a to z kolei powoduje, że muszą być pewne swoich umiejętności i osiągnięć (Kossek i in., 2017). Kobiety częściej niż mężczyźni akceptują dyskryminację i uprzedzenia ze względu na stereotypy dotyczące własnej płci. Na przykład podczas gdy mężczyźni mają tendencję do przeceniania tego, jak postrzegają ich inni, kobiety mają tendencję do niedoceniań tego, jak patrzą na nie inni. Tak więc kobiety popadają w błędne koło bycia niedocenianymi przez innych oraz przez siebie, co nie wzmacnia ich pozycji jako liderek.

Podsumowując, stereotypy dotyczące płci oraz związanych z nimi typowymi cechami, rolami i zachowaniami przyczyniają się do upowszechniania uprzedzeń wobec kobiet, a to wpływa na kariery liderek i ich awans na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla (Deaux i Lewis, 1984). W praktyce i teorii zarządzania (Kupczyk, 2013) istnieje szereg pojęć opisujących zjawisko

ograniczonego dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych, które opierają się na stereotypowym postrzeganiu liderek. Zostaną one omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

- 1) **Szklany sufit** (*glass ceiling*). Termin ten odnosi się do niewidzialnych barier, które napotykają kobiety i które uniemożliwiają im awans na stanowiska kierownicze (Dreher, 2003; Morrison 1992; Znańska-Kozłowska, 2017). Może być zatem użyty w sytuacji, gdy nie istnieją formalne, proceduralne przeszkody, aby kobieta zajmowała stanowisko kierownicze bądź przywódcze, ale niewidoczne, trudne do jednoznacznego zdefiniowania czynniki powodują, że jest to niemożliwe bądź bardzo trudne. Pojęcie to wskazuje na widoczność możliwości awansu przy jednoczesnej niemożliwości jego osiągnięcia. Szklany sufit można postrzegać jako wyjątkową przeszkodę dla kobiet, która utrudnia im zajmowanie stanowisk kierowniczych oraz ogranicza ich dostęp do władzy i wpływów na wyższych poziomach w organizacji. Wynika on głównie z myślenia w sposób stereotypowy i jest zakorzeniony w tradycji. Stanowi także odpowiedź na postrzeganie płci przez społeczeństwo. Aby liderki miały szansę zaistnieć w organizacyjnym świecie, często muszą pokonać szklany sufit, który jest systematyczną barierą (Ibarra i in., 2013).
- 2) **Lepka podłoga** (*sticky floor*). Pojęcie to jest także zakorzenione w stereotypach dotyczących płci. Określa pracę w zawodach o niskim statusie, w których możliwości awansu są niewielkie, a zarobki są niskie, chociaż ich wykonywanie wymaga odpowiednich kwalifikacji. Co więcej, zawody te są zdominowane przez kobiety, np. pielęgniarka, nauczycielka (Kupczyk, 2009). Wyniki badań pokazują, że kobiety, które nie są w stanie lub nie chcą pokonać szklanego sufitu, ograniczają się do wykonywania niskopłatnych zawodów o niewielkiej elastyczności i braku możliwości awansu (Bruckmüller i in., 2014). Metafora lepkiej podłogi podkreśla także brak spotkania ze szklanym sufitem, co oznacza, że wiele kobiet może nie mieć nawet możliwości awansu poza stanowiska podstawowe. Faktem jest, że kobiety znacznie częściej wykonują pracę sekretarek niż są zatrudnione jako menedżerki w marketingu, reklamie i public relations (World Bank, 2024). Nie będzie zatem przesadą stwierdzenie, że odklejenie się od lepkiej podłogi i pokonanie szklanego sufitu często oznacza początek kariery kobiety jako liderki (Carli i Eagly, 2016).
- 3) **Szklany klif** (*glass cliff*). Termin ten opisuje zjawisko występujące w otaczającym nas świecie, w którym kobiety są częściej awansowane na stanowiska kierownicze w organizacjach osiągających słabe wyniki, podczas gdy mężczyźni częściej powołuje się na stanowiska kierownicze w organizacjach

odnoszących sukcesy (Ryan i Haslam, 2005). Zjawisko to stanowi subtelną i jednocześnie niebezpieczną formę dyskryminacji ze względu na płeć, która może ograniczać różnorodność w organizacji, a także wpływać na możliwości odniesienia sukcesu przez kobiety jako liderki. Zatem kobiety coraz częściej przebijają się przez szklany sufit, aby się znaleźć na szklanym klifie. Metafora szklanego klifu symbolizuje stresującą, ryzykowną pozycję przywódczą, w której to lider jest proszony o kierowanie organizacją w jej kryzysowym momencie (Ryan i Haslam, 2005, 2007). Co więcej, awans na wyższe stanowisko w sytuacji kryzysowej to często pierwszy element zjawiska szklanego klifu. Wiele kobiet twierdzi, że nie otrzymują wsparcia, wystarczającej władzy, szacunku, czasu i innych zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesu na stanowisku kierowniczym, szczególnie w czasie kryzysu. Innymi słowy, są one zasadniczo skazane na porażkę. Chcąc przeciwdziałać zjawisku szklanego klifu, należy poznać jego przyczyny. W literaturze przedmiotu jedną z najczęściej przywoływanych jest postawa „myślisz kryzys, pomyśl o kobiecie” (*think crisis – think female*), która sugeruje, że ludzie wierzą, że w czasach kryzysu potrzebne i pożądane są cechy typowo kobiece (np. komunikatywność, umiejętność współpracy), co czyni kobiety wyjątkowo przystosowanymi do radzenia sobie z przewodem w nieefektywnie funkcjonujących na konkurencyjnym rynku organizacjach (Bruckmuller i Branscombe, 2010; Gartzia i in., 2012; Rink i in., 2013). W sytuacjach trudnych perspektywa „myślisz kryzys, pomyśl o kobiecie” przeważa nad stereotypowym punktem widzenia „myślisz lider, pomyśl o mężczyźnie” (*think leader/manager – think male*), w którym ogólnie przyjmuje się, że przywódcy odnoszący sukcesy posiadają sprawcze cechy typowe dla mężczyzn (Eagly i Karau, 2002; Powell i in., 2002; Schein, 1973). Drugim proponowanym wyjaśnieniem zjawiska szklanego klifu jest podejście „myślisz o kryzysie, nie myśl o mężczyźnie” (*think crisis – think not male*), która opisuje ogólną niechęć do narażania kariery mężczyzn na ryzyko przez postawienie ich na czele organizacji, które nie radzą sobie dobrze (Ryan i in., 2011). Taki sposób myślenia o kryzysie w organizacji może wpływać na faworyzowanie kobiet do awansowania je na stanowiska kierownicze w trudnych warunkach, aby – w przypadku niepowodzenia – to one, a nie mężczyźni, wzięły na siebie winę za upadającą organizację (Ryan i in., 2011). Trzecia przyczyna występowania szklanego klifu koncentruje się wokół poglądu, że firmy mogą chcieć dokonać zmian, gdy organizacja osiąga słabe wyniki, a ponieważ przywództwo kobiet stanowi odejście od typowego męskiego modelu przywództwa, awans kobiety w takich okolicznościach wysłał sygnał zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, że organizacja dokonuje znaczących zmian (Brown i in., 2011). Wyniki badań

(Glass i Cook, 2016) przeprowadzonych na grupie wszystkich kobiet zajmujących stanowisko dyrektora generalnego w firmach z listy Fortune 500 pokazują, że kobiety częściej niż mężczyźni awansują na stanowiska kierownicze w organizacjach tzw. wysokiego ryzyka i często potrzebują większego wsparcia i autorytetu, aby osiągać zamierzone cele strategiczne. Analiza potwierdziła także, że mężczyźni mogą wpływać na wyniki organizacji przez pewność siebie, natomiast kobiety mogą wpływać na jej wyniki jedynie przez połączenie pewności siebie, wysokich wyników i zachowań nastawionych na ludzi (Glass i Cook, 2016). Efekty badań dowiodły, że w celu uniknięcia zjawiska szklanego klifu w organizacjach należy przygotować jasne kryteria dotyczące awansów i zapewnić wsparcie organizacyjne kobietom na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza gdy w czasach kryzysu awansują na wyższe stanowiska. Ponadto firmy powinny stworzyć zróżnicowaną strukturę przywództwa przez identyfikację i awansowanie osób z grup mniejszościowych lub marginalizowanych (kobiety, mniejszości etniczne, rasowe itp.) (Thomas i in., 2022).

- 4) **Syndrom królowej pszczoł** (*queen bee syndrome*). Opisuje sytuację, w której kobiety, które odniosły sukces w środowisku pracy zdominowanym przez mężczyzn, utrudniają (lub uniemożliwiają) innym kobietom rozwój kariery zawodowej oraz awans na stanowiska kierownicze (Faniko i in., 2016). Termin ten został po raz pierwszy użyty w 1973 roku, gdy wyniki badań nad postawami wobec wyzwolenia kobiet wykazały, że część z respondentek była przeciwna jakimkolwiek zmianom w tradycyjnych rolach płciowych (Mavin, 2008). Termin 'królowa pszczoł' odnosi się do kobiety zajmującej stanowisko kierownicze wysokiego szczebla, która zrealizowała swoje cele zawodowe w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn, dystansując się od innych kobiet i jednocześnie prezentując zachowania utrwalające stereotypy płci. Syndrom królowej pszczoł jest uznawany za zjawisko prowadzące do dyskryminacji ze względu na płeć w miejscu pracy i często postrzegany jako nieodłączna cecha kobiet sukcesu (Derks, 2017). Mavin (2008) podkreśla, że królowa pszczoł to taka liderka, która użądli inne kobiety, jeśli jej władza jest zagrożona i będzie obwiniała inne kobiety o brak wsparcia. Wyniki badań opartych na założeniach teorii tożsamości społecznej przyjmujące, że syndrom królowej pszczoł jest indywidualnym sposobem radzenia sobie kobiet o niskim poczuciu tożsamości płciowej z dyskryminacją ze względu na płeć w miejscu pracy (Derks i in., 2011), pokazują, że syndrom ten nie jest spowodowany wrodzonymi predyspozycjami kobiet, ale uwarunkowaniami społecznymi. Co więcej, kobiety, które charakteryzowały się niską tożsamością płciową i doświadczyły wysokiego poziomu dyskryminacji ze względu

na płęć, częściej ujawniały syndrom królowej pszczoł, aby realizować swoje cele zawodowe i ambicje w seksistowskiej kulturze organizacyjnej. Wyniki te sugerują, że syndrom królowej pszczoł jest raczej reakcją na naciski zewnętrzne, a nie nieodłącznym aspektem zachowania kobiet. Rezultaty innych badań, przeprowadzonych wśród kobiet pracujących w sektorze nauki (Ellemers i in., 2004), pokazują, że profesorki dystansują się od atrybutów swojej płci i określają swoje cechy w kategoriach męskich. Oprócz tego krytykują one zaangażowanie zawodowe, zdolności przywódcze i asertywność swoich koleżanek. Stereotypowe poglądy wyrażane przez kobiety w miejscu pracy są szczególnie szkodliwe dla reputacji innych kobiet, ponieważ są postrzegane jako bardziej przekonujące i wiarygodne niż opinia mężczyźn (Sutton i in., 2006). Dla młodszych kobiet syndrom królowej pszczoł jest destrukcyjny, gdyż często negatywnie wpływa na ich rozwój zawodowy. Królowe pszczoł, przejawiając typowo męskie cechy w swoim przywództwie, utrwalają stereotypy dotyczące płci w odniesieniu do swoich podwładnych i przez to mogą mieć znaczący wpływ na kariery innych kobiet. Zachowanie królowych pszczoł może również zniszczyć pewność siebie młodszych kobiet, a tym samym negatywnie wpłynąć na ich szanse na sukces (Derks i in., 2016). Zatem syndrom królowej pszczoł ma istotne konsekwencje dla wszystkich kobiet w organizacji – zarówno dla tych, które są postrzegane jako królowe pszczoł, jak i dla ich podwładnych. Co więcej, wpływa on także na pozycję społeczną kobiet jako grupy w organizacji. Kobieta zachowująca się jak królowa pszczoł może odnieść sukces w organizacjach zdominowanych przez mężczyźn, ale na pewno nie otrzyma wsparcia w byciu skutecznym przywódcą ze strony młodszych kobiet, które są jej podwładnymi (Derks, 2017).

- 5) **Tokenizm** (*tokenism*). Zjawisko to silnie wiąże się z ograniczonym dostępem kobiet do stanowisk kierowniczych i odnosi się do sytuacji, gdy w branżach lub na stanowiskach zdominowanych przez mężczyźn (np. menedżerowie) obecność nielicznych kobiet jest postrzegana jako przejaw braku dyskryminacji. Głównym kryterium zatrudniania takich osób (tzw. tokenów) jest chęć zmanifestowania niewystępowania nierówności, a nie kwalifikacje, umiejętności lub kompetencje. Kobiety są mniej licznie reprezentowane na stanowiskach kierowniczych niż mężczyźni, a co za tym idzie, będą bardziej „dostrzegalne”. Tokenizm nie tylko poddaje jednostki presji dostosowania się do stereotypów związanych z płcią, ale także nakłada obciążenia psychologiczne, takie jak poczucie konieczności osiągania lepszych wyników od kolegów i presję bycia postrzeganą jako przedstawicielka kobiet w miejscu pracy (Rudman, 1998). Ponadto ze względu na ograniczone możliwości

zdobywania doświadczenia i rozwoju umiejętności liderki nie mają szans na rozwój, a jest to często wynikiem stereotypowego patrzenia na kobiety i mężczyzn. Oprócz tego kobiety zwykle są wykluczane ze struktur nieformalnych, a współpracownicy nie darzą ich zaufaniem (World Bank, 2004). W konsekwencji kobiety będące tokenami w swoim miejscu pracy często postrzegają atmosferę organizacyjną jako niesprawiedliwą, a ich symboliczny status staje się czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo ich odejścia z organizacji (King i in., 2010; Kupczyk, 2009).

Omówione powyżej zjawiska występujące powszechnie w przestrzeni publicznej wskazują na istnienie – na wielu płaszczyznach – nierówności między kobietami i mężczyznami w dostępie do stanowisk kierowniczych, których podstawą są stereotypy płci. Ludzie nie są w stanie uwolnić się od „obrazów w swoich głowach”, czyli od stereotypowego patrzenia na otaczającą ich rzeczywistość, również na kobiety i mężczyzn. Wyniki badań pokazują (Williams, 1995), że sposobem na wyrównanie pozycji kobiet i mężczyzn w przywództwie jest wprowadzenie zmian na kilku poziomach: indywidualnym, organizacyjnym oraz społecznym.

9.2. Kobiety styl przywództwa

Oczywiste jest, że kobiety i mężczyźni różnią się od siebie. Istnieje wiele cech, które przypisywane są mężczyznom i wiele cech tradycyjnie łączonych z kobietami. Jak już stwierdzono, najczęstszą przyczyną odmiennego postrzegania kobiet i mężczyzn są stereotypy płci. W kontekście przywództwa nie zostało jednoznacznie i bezsprzecznie udowodnione, że kobiety stosują inny styl przywództwa niż mężczyźni (Kraczla, 2017; Van Engen i in., 2001). Jednak niektórzy badacze podkreślają różnice w zachowaniach liderek i liderów, a jako ich przyczyny wskazują różne oczekiwania społeczne, stereotypy płci oraz kontekst organizacyjny.

Analizując problematykę dotyczącą kobiecego przywództwa w organizacjach, naukowcy najczęściej odwołują się do wspomnianej już teorii zgodności ról społecznych, która zakłada, że różnice między płciami wynikają z ról, jakie kobiety i mężczyźni pełnią w społeczeństwie (Eagly i Karau, 2002; Heilman, 2012). Autorzy tej teorii wyjaśniają, w jaki sposób stereotypy dotyczące płci rozwijają się i utrzymują, ponieważ wychodzą z założenia, że jednostki uczą się i uzewnętrzniają role płciowe w procesie socjalizacji (Eagly, 1997). Cechy (nazywane również atrybutami) sprawcze oraz społeczne to aspekty ról płciowych,

które są szczególnie istotne dla zrozumienia przywództwa (Eagly, 2003; Ely i in., 2011). Cechy sprawcze są zdecydowanie częściej przypisywane mężczyznom niż kobietom i przede wszystkim wskazują na tendencję do bycia asertywnym, dominującym i pewnym siebie. W kontekście organizacyjnym zachowania sprawcze mogą obejmować asertywne mówienie, przestrzeganie instrukcji i rywalizację ze współpracownikami (Eagly i Karau, 2002). Dla porównania cechy społeczne są częściej przypisywane kobietom niż mężczyznom i przede wszystkim odnoszą się do troski o dobro innych ludzi oraz zdolności do okazywania uczuć, życzliwości, delikatności, współczucia, kompetencji interpersonalnych, opiekuńczości i czułości. Stereotypowo kobiety są postrzegane jako mniej kompetentne liderki niż mężczyźni, ponieważ przypisywane im cechy nie są charakterystyczne dla tradycyjnych liderów. Wyniki badań (Brescoll, 2016) pokazują, że stereotypy dotyczące płci i emocji mogą negatywnie wpływać na sukces liderki. Przekonanie, że kobiety są bardziej emocjonalne niż mężczyźni, może niesprawiedliwie wpływać na ocenę kobiet ubiegających się o awans. Z drugiej strony, badacze twierdzą, że rozwinięta inteligencja emocjonalna u kobiet stanowi o ich przewadze, gdyż „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię [...] lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji” (Majewska-Opiełka, 2016, s. 242).

Jeden z częściej spotykanych w literaturze podziałów, jeśli chodzi o różnice w stylach przywództwa kobiet i mężczyzn, odnosi się do koncepcji przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego (Bass i in., 2003; Howell i Avolio, 1993). Przywództwo transformacyjne polega na motywowaniu podwładnych przez przywódcę do zrobienia więcej niż początkowo zakładali. Buduje ich poczucie wartości, sprawczości oraz podkreśla istotność ich zadań. Lider transformacyjny wpływa na ludzi i inspiruje ich, aby nabrali pewności, że odpowiedni wysiłek pozwoli im zrealizować zadania. Przywództwo transakcyjne obejmuje dwa czynniki: zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie. Jest zbudowane na zewnętrznej lub kontrolowanej motywacji, ponieważ nagroda i/lub kara stają się głównym powodem do wykonania zadania przez podwładnego. Ostatecznie to przywódca określa, co podwładni powinni zrobić, aby osiągnąć zamierzone cele.

Wyniki badań, w których oceniano styl przywództwa mężczyzn i kobiet, przeprowadzone przez Rosener (1990) pokazują, że liderki zdecydowanie częściej charakteryzowały się transformacyjnym stylem przywództwa, zwłaszcza w organizacjach, których kultura została stworzona przez same kobiety i która była bardziej dostosowana do ich możliwości. Natomiast mężczyźni najczęściej opisywali swój styl przywództwa w kategoriach wymiany z podwładnymi,

a zatem prezentowali transakcyjny styl przywództwa. Rosener (2003) twierdzi, że kobiety odznaczają się interaktywnym stylem przewodzenia, pokazując pracownikom ich mocne strony. Postawa ta przyczynia się do wytworzenia przyjemnej atmosfery i osiągania co najmniej zadowalających efektów pracy. Istotny jest prawidłowy dobór zadań odpowiadających zainteresowaniom i preferencjom członków zespołu.

Badacze (Bass, 1990; Bass i Avolio, 1994) podają, że istnieje kilka powodów przyjmowania przez mężczyzn i kobiety różnych stylów przywództwa. Zaliczają do nich:

- stereotypy, jakimi kierują się podwładni wobec kobiet na stanowiskach kierowniczych;
- surowszą ocenę przywódców przywódcy płci męskiej, gdy nie spełniają oczekiwań podwładnych;
- większe zainteresowanie kobiet innymi ludźmi i ich wrażliwość społeczną;
- różne systemy wartości mężczyzn i kobiet. Ci pierwsi przywiązują większą wagę do relacji hierarchicznych, a ich systemy wartości opierają się na przestrzeganiu praw i sprawiedliwości. Natomiast systemy wartości kobiet są bardziej zorientowane na relacje społeczne i skupiają się na trosce oraz odpowiedzialności.

Podsumowując, można stwierdzić, że liderki charakteryzują się bardziej transformacyjnym stylem przywództwa, a liderzy częściej prezentują bardziej pasywny styl przywództwa oparty na wymianie (transakcji).

Drugie często występujące w teorii przywództwa podejście do różnic w stylach przewodzenia kobiet i mężczyzn zawiera się w twierdzeniu, że dla kobiet charakterystyczny jest demokratyczny styl przywództwa, natomiast dla mężczyzn – autorytarny. Typowe dla demokratycznego stylu przewodzenia są: wzmacnianie u podwładnych zainteresowania pracą, pobudzanie zaangażowania w wykonywane obowiązki, silna identyfikacja z organizacją, możliwość pełnego wykorzystania wiedzy i umiejętności podwładnych, zwiększanie poczucia odpowiedzialności za zlecone zadania, pobudzanie kreatywności podwładnych, integracja i akcentowanie moralności w postępowaniu. Natomiast autorytarny przywódca charakteryzuje się samodzielnym podejmowaniem decyzji i braniem za nie pełnej odpowiedzialności, brakiem otwartości w komunikacji z podwładnymi, wiarą w siebie i własne przekonania, nakazowym sposobem przekazywania poleceń oraz motywowaniem opartym na groźbach i karach (Kieżun, 1997; Koźmiński, 2007; Lewin i in., 1961).

Wyniki badań przeprowadzonych przez Eagly i Johnsona (1990) oparte na analizie cech osobowości i zachowań pokazują, że kobiety są liderkami

demokratycznymi, natomiast mężczyźni są bardziej autorytarni. Lisowska (2009) także opisuje męski styl przewodzenia jako autorytarny, a kobiecy jako demokratyczny. Liderki odznaczają się dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi oraz ukierunkowaniem na współpracę, natomiast mężczyźni są postrzegani jako silni i surowi (Lisowska, 2009). Dla mężczyzn kluczowe jest nastawienie na działanie i wyniki. Podczas podejmowania ważnych decyzji biorą pod uwagę własne przekonania i nie liczą się z opiniami innych (Frańczak i Georgijew, 2012). Rosener (2003, s. 350) utożsamia tradycyjny styl przywództwa z męskim, wskazując, że „mężczyźni preferują styl nakazowo-kontrolujący, czyli zarządzają poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół, inaczej mówiąc – w sposób autorytarny”. Wyniki badań Kupczyk (2009) i Kraczi (2017) również pokazują wyraźny podział na charakterystyczny dla mężczyzn styl autorytarny oraz demokratyczny – dla kobiet. Co ciekawe, badacze uważają jednak, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety mogą osiągnąć zbliżoną skuteczność w zarządzaniu, wykorzystując preferowane przez siebie style przywództwa.

Swoistym połączeniem dwóch wcześniej wspomnianych podejść jest koncepcja Rubin (1997). Definiuje ona kobiecy styl zarządzania jako zespół zachowań i cech opartych na partnerskich relacjach z podwładnymi, nastawieniu na kompromis i mediacje, myśleniu w kategoriach dobra ludzi, rzeczowości i skuteczności, komunikatywności. Podkreśla znaczenie zdolności interpersonalnych, rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, łatwości w motywowaniu podwładnych, nastawieniu na dzielenie się wiedzą w procesach mentoringu i coachingu, współdziałanie i pracę zespołową, demokrację opartą na współuczestnictwie. Według niej kobiety praktykują „zarządzanie przez miłość” (*management-by-love*). Ta „miłość” rozumiana jest jako cierpliwość, życzliwość, opanowanie, uprzejmość, sprawiedliwość. Zaś mężczyźni stosują „zarządzanie przez strach” (*management-by-fear*), którego efektem jest mniejsza motywacja wewnętrzna do wykonywania zadań i brak zaangażowania, co ma negatywny wpływ na atmosferę w organizacji.

W tabeli 9.1 przedstawiono zestawienie wymienianych najczęściej w literaturze przedmiotu cech męskiego i kobiecego stylu przywództwa. Różnice między tymi stylami mają wiele przyczyn, ale głównym ich źródłem są stereotypy dotyczące płci i ról przypisywanych poszczególnym płciom. Liderki i liderzy różnią się od siebie w wielu aspektach, jednak należy pamiętać, że z punktu widzenia organizacji jeden i drugi styl przewodzenia może być efektywny, a współczesne organizacje potrzebują zarówno lidererek, jak i liderów, aby osiągnąć sukces.

Tabela 9.1. Męski i kobiecy styl przywództwa – porównanie

Styl męski	Styl kobiecy
• zarządzanie przez „strach”	• zarządzanie przez „miłość”
• zdystansowanie i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnym	• partnerskie relacje przełożonego z podwładnym
• nastawienie na wymuszenie swoich racji	• nastawienie na kompromis i mediacje
• wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	• wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
• myślenie w kategoriach dobra organizacji	• myślenie w kategoriach dobra ludzi
• nastawienie na osiąganie celów	• nastawienie ludzi (empatia)
• niski poziom inteligencji emocjonalnej	• wysoki poziom inteligencji emocjonalnej
• motywowanie przez groźby i kary	• motywowanie do rozwoju
• nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	• współdziałanie i praca zespołowa
• autokratyzm oparty na dyrektywach	• demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brol i Kosior, 2004).

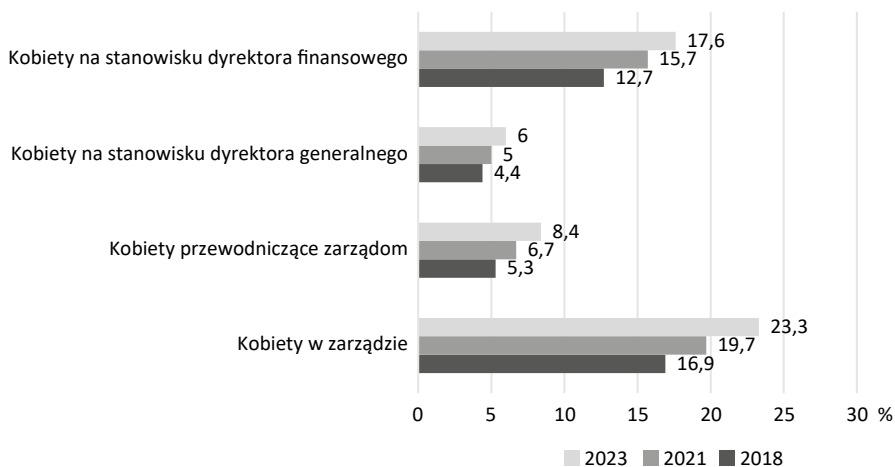
9.3. Liderki, menedżerki, dyrektorki – sytuacja kobiet w przywództwie i zarządzaniu

Władza, jej posiadanie oraz rządy to obszary ludzkiej działalności od wieków kojarzone z mężczyznami. Jednak szybko zmieniająca się rzeczywistość stwarza warunki dla zwiększenia udziału kobiet w dziedzinach postrzeganych dotychczas jako typowo męskie. Co więcej, w wielu krajach organizacje rządowe oraz pozarządowe podejmują szereg działań, które mają doprowadzić do wyrównania szans oraz pozycji mężczyzn i kobiet¹. Niemniej warto podkreślić, że mimo licznych inicjatyw nadal – na co wskazują dane statystyczne oraz wyniki badań – liczba kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania jest niewielka, a ich potencjał w obszarze przywództwa nie jest w pełni wykorzystywany. Badacze (Adler, 1997) wskazują na dwa główne podejścia do roli kobiet w zarządzaniu: model sprawiedliwości oraz model współpracy i uzupełniania się. Pierwszy z nich opiera się na założeniu, że kobieta i mężczyzna są tak samo predestynowani do wykonywania tych samych zadań i wykonują je tak samo dobrze. Najważniejszym zadaniem organizacji jest przezwyciężanie barier w dostępie kobiet do stanowisk kierowniczych, a za

¹ Zakaz dyskryminacji oraz równość kobiet i mężczyzn zapewniają zapisy prawne: w UE są to artykuły 2 i 3 Traktatu Unii Europejskiej oraz artykuł 23 Karty praw podstawowych, a także inne akty legislacyjne (np. Karta praw kobiet UE). W Polsce są to artykuły 32 i 33 Konstytucji RP oraz zapisy Kodeksu pracy.

miernik sprawiedliwości uznaje się ich procentowy udział w kadrze zarządzającej. Model ten rozpowszechnił się głównie w Stanach Zjednoczonych, dla których cechą charakterystyczną jest szeroko rozumiany egalitaryzm. Podstawę modelu współpracy i uzupełniania się stanowi założenie, że kobieta i mężczyzna są zdolni do wykonywania różnych, ale tak samo istotnych dla organizacji zadań, a ich równe traktowanie nie odzwierciedla się w procentowym udziale, ale w uznawaniu tych wyjątkowych, różniących ich predyspozycji do zajmowania stanowisk kierowniczych. To podejście jest często akceptowane w Europie, przy jednoczesnym określaniu procentowego udziału kobiet i mężczyzn w zarządzaniu.

Warto jednak zwrócić uwagę na to, że praktyka zarządzania i przewodzenia nie potwierdza szerokiego stosowania powyższych koncepcji teoretycznych, a sytuacja kobiet zajmujących stanowiska kierownicze nie przedstawia się pozytywnie. Prowadzone cyklicznie przez Deloitte (2024) międzynarodowe badania pokazują, że kobiety zajmują mniej niż jedną czwartą (23,3%) miejsc w zarządach firm na świecie. Tylko 8,4% kobiet przewodniczy zarządom. Na stanowisku dyrektorki generalnej zasiada 6%, ale już stanowisko dyrektorki finansowej zajmuje 17,6% kobiet. Szczegółowe dane z lat 2018–2023 zostały zaprezentowane na wykresie 9.1. Podejmowane nieustannie wysiłki wielu osób, instytucji rządowych oraz pozarządowych przyniosły pewne pozytywne rezultaty w kierunku osiągnięcia parytetu płci – liczba kobiet w zarządach stopniowo wzrasta. Jednak mimo wielu inicjatyw na całym świecie, mających na celu zwiększenie liczby kobiet zasiadających w zarządach, postęp nie następuje dostatecznie szybko. Jeśli

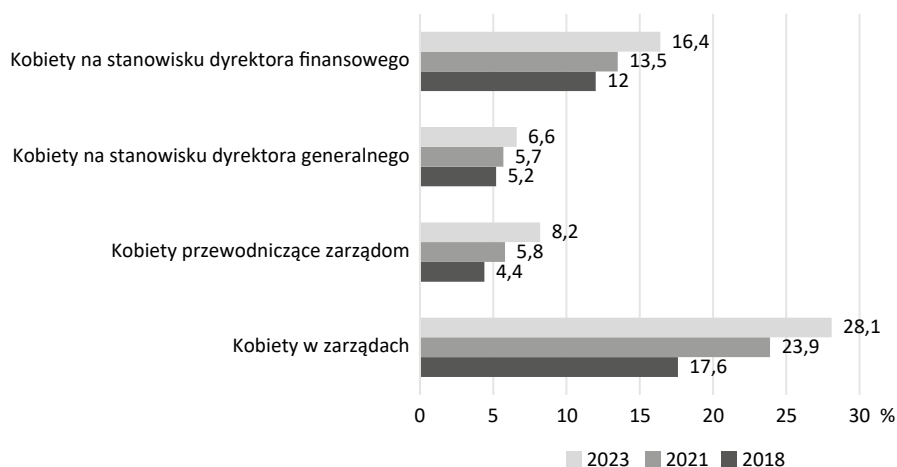


Wykres 9.1. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych – sytuacja globalna (2018–2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Deloitte, 2024).

to tempo zmian miałoby się utrzymać, jest mało prawdopodobne, aby parytet płci w zarządach mógł zostać osiągnięty wcześniej niż w 2038 roku.

Zagadnieniem wartym przeanalizowania jest liczba kobiet na różnych szczeblach zarządzania w poszczególnych krajach i regionach świata. W Stanach Zjednoczonych sytuacja wydaje się najbardziej stabilna. Według danych z 2021 roku kobiety stanowią prawie połowę (47%) siły roboczej, a 40,9% z nich zajmuje stanowiska kierownicze (Catalyst, 2022). Mimo rekordowo wysokiej liczby kobiet na stanowiskach dyrektorów generalnych w firmach z listy Fortune 500 w 2021 roku nadal ponad dziesięć razy więcej firm jest kierowanych przez mężczyzn niż przez kobiety (Hinchliffe, 2021). Według danych z badania Deloitte (2024) w zarządach firm w USA w 2023 roku zasiadało 28,1% kobiet, przy czym tylko 8,2% na stanowisku przewodniczącej zarządu; 6,6% to dyrektorki generalne, a 16,4% – dyrektorki finansowe (por. wykres 9.2)

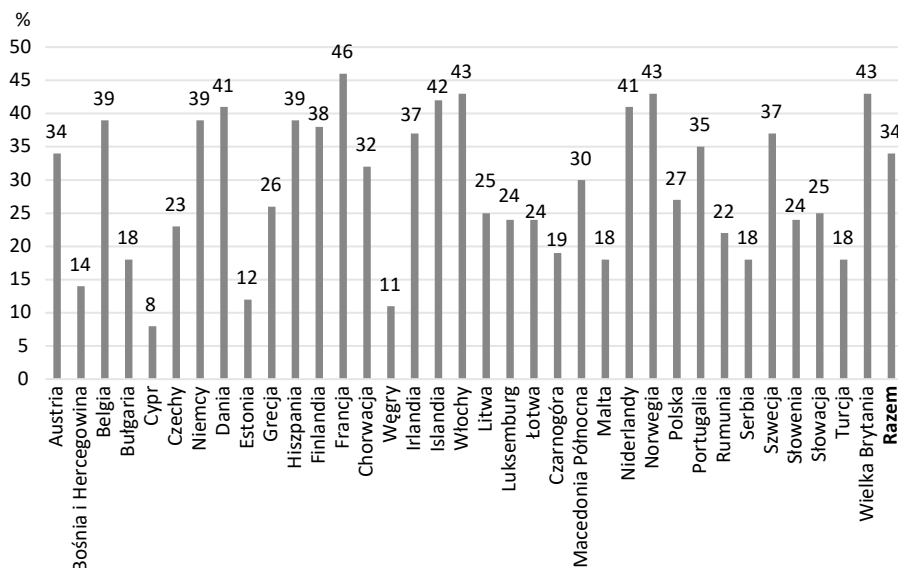


Wykres 9.2. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych w USA (2018–2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Deloitte, 2024).

Dla porównania – w Europie odsetek kobiet w zarządach wynosił 33,8% w 2023 roku (Deloitte, 2024). Podobne dane zostały przedstawione przez Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, według którego kobiety zajmują 34% stanowisk w zarządach firm europejskich (*Gender balance on corporate boards*, 2025), jednak należy podkreślić, że istnieją znaczne dysproporcje między krajami europejskimi. Dziewięć państw członkowskich nie podjęło żadnych działań zmierzających do zwiększenia liczby kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Są to: Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Estonia, Węgry, Litwa,

Malta i Słowacja. W tych krajach średnio tylko 19% miejsc w zarządach zajmują kobiety (wykres 9.3).



Wykres 9.3. Kobiety w zarządach w krajach europejskich (2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Gender balance on corporate boards*, 2025).

Kobiety nadal są niewystarczająco licznie reprezentowane w europejskiej polityce. Tylko sześć krajów UE osiągnęło równowagę płci na poziomie ponad 40% wśród członków parlamentów narodowych. W pięciu krajach UE kobiety pełnią funkcję głowy państwa. W Parlamencie Europejskim kobiety stanowią 40%, a mężczyźni 60% eurodeputowanych. Co ciekawe, do 2022 roku liczba kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w europejskim sektorze finansowym systematycznie wzrastała, jednak od 2023 roku liczba dyrektorek finansowych zmniejsza się. Potwierdzają to zarówno dane z badania Deloitte (2024), jak również McKinsey & Company (Field i in., 2023). Warto również odnotować, że obszarem bardzo zróżnicowanym, jeśli chodzi o liczbę kobiet na stanowiskach menedżerskich, jest Azja, gdzie np. w Malezji kobiety zajmują 28,5% stanowisk kierowniczych, a w Korei Południowej tylko 8,8% (Deloitte, 2024). Z punktu widzenia szeroko rozumianej różnorodności interesujące są również dane dotyczące rasy menedżerek. W 2020 roku w zarządach firm z listy Fortune 500 w USA tylko 5,7% zajmowały kobiety innej rasy niż biała, mimo że stanowią one prawie 20% populacji USA (Catalyst, 2021, Thomas i in., 2022). Co więcej, wyniki

badan (Catalyst, 2024) pokazują, że kobiety innej rasy niż biała częściej doświadczają omawianych wcześniej zjawisk szklanego sufitu oraz szklanego klifu.

Zaprezentowane dane jednoznacznie wskazują, że udział kobiet w szeroko rozumianym przewodzeniu i zarządzaniu jest znacząco niższy niż mężczyzn, zarówno w ujęciu globalnym, jak i regionalnym. Sytuacja stopniowo się poprawia, głównie dzięki działaniom podejmowanym przez organizacje rządowe i pozarządowe, natomiast zmiany w deklarowanym równym statusie oraz dostępie do stanowisk kierowniczych kobiet i mężczyzn postępują bardzo powoli.

Podsumowanie

Od najdawniejszych czasów w zbiorowej świadomości jest utrwalane przeświadczenie, że zarządzać i przewodzić może tylko mężczyzna, a rola liderki nie jest odpowiednia dla kobiety. Ten stereotypowy pogląd zaczął się zmieniać, jednak dzieje się to bardzo powoli. Mimo promocji działań na rzecz równości płci, proponowanych zmian, wdrażanych reform, przytoczone dane statystyczne pokazują jednoznacznie, że kobiety nadal zajmują niewiele stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla. Stereotypy dotyczące płci są silnie zakorzenione i szkodzą kobietom, powodując, że wątpią one w swoje umiejętności i zdolności, oraz potencjalnie ograniczają ich możliwości przewodzenia lub podejmowania wyzwań. Kobiety, gdy już odkleją się od lepkiej podłogi, nadal muszą przebijać szklany sufit, a jednocześnie uważać, aby poradzić sobie na szklanym klifie. Badacze (Peters, 2005) twierdzą również, że przyszłość zarządzania i przewodzenia należy do kobiet. To ich styl przywództwa z nastawieniem na współpracę, pracę zespołową, komunikację interpersonalną i wymianę idei jest najbardziej adekwatny do zmieniającego się otoczenia. Czy zatem już wkrótce kobiety pozbawią mężczyzn władzy? Czy działania wspierające liderki odniosą pożądany skutek? Czy zachodzące zmiany będą trwałe? Czy uda się przezwyciężyć stereotypowe sposoby postrzegania kobiet i mężczyzn z korzyścią dla obu płci? Odpowiedzi na tak postawione pytania przyniesie przyszłość, choć już dziś wiele organizacji zwraca coraz większą uwagę na korzyści wynikające z awansowania kobiet na stanowiska kierownicze. Co więcej, organizacje mogą także podejmować różne aktywności i działania, które będą pomagały w promowaniu liderek i zwiększały ich możliwości osiągnięcia sukcesu w roli menedżerek.

Rozdział wnosi wkład w usystematyzowanie aktualnej wiedzy i pojęć związanych z problematyką kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Ma także charakter interdyscyplinarny, gdyż w swoim narracyjnym przeglądzie

literatury autorka odniosła się do pozycji z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii, socjologii, kulturoznawstwa. Niewątpliwym ograniczeniem jest omówienie danych wtórnych, a nie uzyskanych w ramach autorskiego postępowania badawczego. Takie podejście pozwala jednak na kontynuację prac nad przywództwem kobiet i mężczyzn. Z jednej strony powinny one dotyczyć precyzyjnej identyfikacji aktualnych barier dla kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych oraz praktycznych sposobów ich przezwyciężania. Z drugiej natomiast warto empirycznie zweryfikować skuteczność kobiecego i męskiego stylu przywództwa w określonych typach organizacji, branżach lub kulturach.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Analizując kobiecy styl przywództwa oraz sytuację kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu, warto poszukać odpowiedzi na pytanie dotyczące korzyści, które może dać zwiększenie liczby liderek, a co za tym idzie, wprowadzenie na szerszą skalę kobiecego stylu przywództwa.

Po pierwsze, jak już wspomniano, liderki charakteryzują się bardziej transformacyjnym stylem przywództwa (Eagly i in., 1992). W porównaniu z mężczyznami są częściej skłonne do skupiania się na tym, co dobre w organizacji i inspirowania ludzi do podążania za jej misją. To właśnie kobiety przyczyniają się do rozwoju najważniejszego zasobu organizacji – czyli pracowników.

Po drugie, obecnie kobiety są postrzegane jako równie mężczyznom lub nawet bardziej kompetentne niż oni. Wyniki badań longitudinalnych prowadzonych w latach 1946–2018 (Eagly i in., 2020) nad „typowymi” cechami „typowych” kobiet i „typowych” mężczyzn pokazały, że stereotypy dotyczące kompetencji kobiet i mężczyzn zmieniły się na przestrzeni lat. W 1946 roku 35% ankietowanych uważało, że mężczyźni i kobiety są równie inteligentni, a spośród tych, którzy uważali, że istnieje różnica, więcej uważało, że mężczyźni są bardziej inteligentni. Natomiast w 2018 roku 86% respondentów uważało, że mężczyźni i kobiety są równie inteligentni, 9% uważało, że kobiety są bardziej inteligentne, a tylko 5% uważało, że mężczyźni są bardziej inteligentni. Zatem pod względem postrzeganej inteligencji kobiety i mężczyźni nie różnią się od siebie.

Po trzecie, kooperacja będąca jedną z kompetencji przyszłości według modelu 4K (Lamri, 2021) jest znacznie lepsza dzięki obecności kobiet w grupie (Woolley i in., 2010). Badanie grup roboczych składających się z dwóch do pięciu osób pozwoliło odkryć, że proporcja kobiet w grupie jest silnie związana

ze zdolnością członków grupy do współpracy i rozwiązywania różnorodnych problemów. Grupy z liczniejszą reprezentacją kobiet wykazywały większą równość w naprzedniym przyjmowaniu ról w konwersacji, co dodatkowo umożliwiało członkom grupy reagowanie na siebie nawzajem oraz jak najlepsze wykorzystanie wiedzy i umiejętności członków (Woolley i in., 2010).

Kolejna kwestia związana jest z obecnością liderki. Pojawienie się kobiety na stanowisku kierowniczym powoduje, że – jak pokazują wyniki badań – podwładni oczekują sprawiedliwszego traktowania w organizacji, wyższej pensji i poprawy statusu pracownika. Kobiety uosabiają zaufanie organizacyjne zarówno w branżach zdominowanych przez mężczyzn, jak i kobiety, niezależnie od poziomu w hierarchii organizacyjnej (Joshi i Diekman, 2022), co z kolei przekłada się na rozwój ludzi tworzących organizację.

Następna przyczyna, dla której warto zwiększać liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz promować kobiecy styl przywództwa, to fakt, że mianowanie kobiet na najwyższe szczeble zarządzania może pomóc złagodzić głęboko zakorzenione stereotypy i wpłynąć na sposób komunikowania w organizacji (Lawson i in., 2022). Zatrudnianie kobiet na stanowiskach dyrektorek generalnych i członkiń zarządu przyczynia się do zmian w sposobie używania języka w organizacji i pomaga skojarzyć kobiety z cechami, które są kluczowe dla sukcesu przywódcy.

Ostatni aspekt, który wiąże się z korzyściami płynącymi z obecności kobiet w organizacji, dotyczy wyników finansowych. Wyniki badań (Pacheco i in., 2020) pokazują, że firmy o wyższej rentowności częściej są kierowane przez kobiety. Można więc zakładać, że lepsze wyniki osiągają organizacje z większą liczbą kobiet na stanowiskach kierowniczych. Co więcej, dane z raportu McKinsey & Company (Field i in., 2023) dowodzą, że firmy ze zróżnicowanymi pod względem płci zespołami kierowniczymi miały o 21% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności. Ponadto ten sam raport wykazał, że firmy z większą reprezentacją kobiet w zarządach odnotowały o 42% wyższy zwrot ze sprzedaży i o 66% wyższy zwrot z zainwestowanego kapitału niż te z zarządami złożonymi wyłącznie z mężczyzn. Już wcześniejsze badania McKinsey & Company (2007) potwierdzały wymierne korzyści z obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych. Ich wyniki udowodniły związek między zróżnicowaniem płciowym w zarządach przedsiębiorstw² a wynikami finansowymi – obecność kobiet w ścisłym

² Pod uwagę wzięto 89 europejskich firm notowanych na giełdzie, które charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem na szczeblu kierowniczym.

kierownictwie przedsiębiorstwa wpływała pozytywnie na wskaźniki finansowe (zwrot z kapitału własnego, wynik działalności operacyjnej, wzrost ceny akcji) badanych organizacji.

Istnieje więc wiele powodów, dla których zwiększanie udziału kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu jest korzystne z punktu widzenia organizacji. Skoro jednak niezmiennie mamy do czynienia z niewystarczającym udziałem liderek w gremiach zarządzających, warto zidentyfikować potencjalne sposoby poprawy obecnej sytuacji. Poniżej podano kilka propozycji działań do wdrożenia w organizacjach (Deloitte, 2024; McKinsey & Company, 2023).

- 1) **Wyznaczanie jasnych celów w zakresie różnorodności płci w organizacji.** Coraz więcej firm na całym świecie ustala konkretne cele w zakresie różnorodności płci na stanowiskach kierowniczych. Przykładem może być firma GSK, która ustanowiła cel równego udziału (50%/50%) mężczyzn i kobiet w swoim zespole kierownictwa wyższego szczebla do 2030 roku. Określenie jasnych wskaźników i śledzenie postępów w zakresie równego dostępu kobiet i mężczyzn do stanowisk kierowniczych zmienia zbiorowe nastawienie w kierunku likwidowania luki płciowej przy jednoczesnym pociąganiu liderów do odpowiedzialności. Pozwala także na stałe monitorowanie i ocenę postępu realizacji zamierzonych celów. To z kolei przekłada się na efektywne budowanie kultury organizacyjnej opartej na różnorodności, równości oraz inkluzywności.
- 2) **Zapewnienie elastycznych form pracy.** W pełni elastyczne podejście obejmuje pracę w mniejszej liczbie godzin lub w innych godzinach, pracę w skróconych godzinach (więcej godzin w ciągu mniejszej liczby dni), pracę z domu i dzielenie się pracą. Pandemia koronawirusa pokazała, że praca z domu to bardziej elastyczne podejście, szczególnie dla rodziców, którzy muszą pogodzić obowiązki zawodowe z życiem rodzinnym. Zapewnienie elastycznych form pracy jest jednym ze skutecznych sposobów pokazania kobietom, że zajmowanie przez nie stanowiska kierowniczego jest możliwe. Warto jednak podkreślić konieczność ustalenia jasnych oczekiwań i norm dotyczących elastyczności pracy. Bez tego pracownicy mogą bardzo różnie interpretować wyznaczone zadania. W ramach tego procesu organizacje powinny znaleźć równowagę między ustalaniem wytycznych dla całej organizacji, a umożliwieniem menedżerom współpracy z ich zespołami w celu ustalenia takiego podejścia, które będzie korzystne dla mężczyzn i kobiet w równym stopniu.

- 3) **Mentoring i wspieranie rozwoju kariery.** Kobiety wykazujące potencjał przywódczy powinny dostawać organizacyjne wsparcie w zakresie rozwoju. Priorytetem organizacji muszą być szkolenia przywódcze, mentoring i coaching dostosowane do potrzeb kobiet. Zaproponowane rozwiązania powinny mieć formę wykonalnych planów rozwoju zawodowego opartych na mocnych stronach. Wyniki badań (Vasquez i Pandya, 2020) pokazują, że kobiety często się nie doceniają i nie wykorzystują w pełni swoich mocnych stron, a także wskazują na wiele korzyści płynących z programów mentoringowych, w tym większy sukces zawodowy jednostek i wyższy poziom zaangażowania pracowników, retencji i dzielenia się wiedzą w organizacjach. Jeśli chodzi o mentorów, ważne jest, aby kobiety szukały osób, które mogą udzielić wskazówek dotyczących kariery i wsparcia oraz przekazać informacje zwrotne i specjalistyczną wiedzę. Przykładem firmy realizującej z powodzeniem programy mentoringowe jest Adobe, które zapewnia mentoring kierowniczy, a udział w nim pozwala kobietom awansować na wyższe stanowiska, skuteczniej negocjować podwyżki wynagrodzeń oraz budować kapitał społeczny i pewność siebie w zdominowanym przez mężczyzn środowisku korporacyjnym.
- 4) **Wyrównywanie nierówności wynagrodzeń.** Kobiety na stanowiskach kierowniczych nadal zarabiają mniej niż mężczyźni (Eurostat, 2024), a różnice w wynagrodzeniach kobiet rasy innej niż biała są jeszcze większe (Catalyst, 2023). Zapewnienie większej przejrzystości i równości wynagrodzeń może zwiększyć szanse na zatrzymanie kobiet o najlepszych kompetencjach i potencjale przywódczym. Wdrażając uczciwe praktyki dotyczące wynagrodzenia, można zatrzymać w organizacji talenty, a także stworzyć środowisko, które umożliwia większej liczbie kobiet awans na stanowiska kierownicze.

Korzyści, które dają organizacji kobiety na stanowiskach kierowniczych, są oczywiste. Firmy ze zróżnicowanymi zespołami kierowniczymi osiągają lepsze wyniki finansowe, a liderki wnoszą do przywództwa unikalną perspektywę i doświadczenie, co często skutkuje bardziej innowacyjnymi rozwiązaniami, a także zespołową kulturą pracy. Ponadto zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych jest wzorem do naśladowania dla przyszłych pokoleń i inspirowanie coraz większą liczbę kobiet do ubiegania się o stanowiska kierownicze. Firmy, które traktują priorytetowo różnorodność płci na stanowiskach kierowniczych, nie tylko odnoszą korzyści z efektywniej prowadzonej działalności biznesowej, ale również przyczyniają się do budowania równego i inkluzywnego społeczeństwa.

Bibliografia

- Adler, N. J. (1997). Pacific basin managers: A Gaijin not a woman. *Human Resource Management*, 26(2), 169–191.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. i Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428.
- Brol, J. i Kosior, M. (2004). Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne). *Kobieta i Biznes*, 1(4), 10.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B. i Schneider, M. C. (2011). A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 930–941. <https://doi.org/10.1177/0146167211403322>
- Bruckmüller, S. i Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433–451.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. i Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Carli, L. L. i Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Catalyst. (2022). *Women in management*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Catalyst. (2023). *Women of color in the United States*. <https://www.catalyst.org/research/women-of-color-in-the-united-states/>
- Catalyst. (2024). *The glass cliff phenomenon and women of color*. <https://www.catalyst.org/2024/01/31/glass-cliff-women-of-color/>
- Deaux, K. i Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991–1004. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.991>
- Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: a global perspective*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf
- Derks, B. (2017) Queen bee syndrome. W: S. G. Rogelberg (red.), *The SAGE encyclopaedia of industrial and organizational psychology*. SAGE Publications.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. i de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>

- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541–562.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist*, 52(12), 1380–1383 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>
- Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. i Szcesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? W: M. Barreto, M. K. Ryan i M. T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (s. 21–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. W: D. van Knippenberg i M. A. Hogg (red.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (s. 79–93). Sage Publishing.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. i Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. i Szcesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M. i Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: an examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, 190–207 <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. i Bonvini, A. (2004) The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
- Ely, R. J., Ibarra, H. i Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.
- Eurostat. (2024). *Gender pay gap*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics
- Faniko, K., Ellemers, N. i Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Ferguson, T. W. (2018). Female leadership and role congruity within the clergy: Communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles: A Journal of Research*, 78(5–6), 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N. i Yee, L. (2023). *Women in the workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- Frańczak, H. i Georgijew, I. (2012). Kobiety i władza w biznesie. *Thinktank*, 27, 23–31.
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N. i Aritzeta, A. (2012). Think crisis–think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 603–628.
- Gender balance on corporate boards. (2025). European Council, Council of the European Union. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/>
- Glass, C. i Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Griffiths, O., Roberts, L. i Price, J. (2018). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organization al Behavior*, 32, 113–135.
- Heilman, M. E. i Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92.
- Hentschel, T., Heilman, M. E. i Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hinchliffe, E. (2021). *The female CEOs in this year's Fortune 500 just broke three all-time records.* <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-karen-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>
- Howell, J. M. i Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hoyt, C. L. i Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Ibarra, H., Ely, R. i Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66.
- Joshi, M. P. i Diekmann, A. B. (2022). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(8), 1220–1237. <https://doi.org/10.1177/01461672211035957>
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Wydawnictwo SGH.
- Kim, J. Y., Hsu, N., Newman, D. i Harms, P. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: The role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M. i Matusik, S. F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Koburtay, T., Syed, J. i Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. *European Business Review*, 31, 831–848. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Kofta, M. (1996). Wprowadzenie do psychologii stereotypów i uprzedzeń. W: M. Marody i E. Gucwa (red.), *Podstawy życia społecznego w Polsce* (s. 198–217). Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych UW.

- Kofta, M. i Jasińska-Kania, A. (2001). *Stereotypy i uprzedzenia: uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kossek, E. E., Su, R. i Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Koźmiński, A. (2007). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN.
- Kraczla, M. (2017). Kobiety a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych. *Przegląd Organizacji*, 9(932), 46–52. <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.07>
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Kupczyk, T. (red.). (2013). *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku*. Wolters Kluwer.
- Lawson, M., Martin, A., Huda, I. i Matz, S. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Lewin K., Lippitt R. i White R. (1961). *Autocracy and democracy*. An Ex.
- Lisowska, L. (2009). *Kobiety styl zarządzania*. One Press.
- Majewska-Opiełka, I. (2016). *Czas kobiet*. Rebis.
- Mandal, E., Balcerzak-Paradowska, B., Lisowska, E., Budrowska, B., Wóycicka I., Parlińska, M. i Sawiska J. I. (2004). *Gender and economic opportunities in Poland*. The World Bank.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees, and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(Suppl 1), 75–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- McKinsey & Company. (2007). *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver/#/>
- More men than women joined boards of Europe's top financial service firms last year*. (2024). https://womenonboards.net/WOB/WOB/News-and-Media/News_Stories/News-2024/Gender_balance_on_EU_boards.aspx
- Morrison, A. M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/09649429210014360>
- Pacheco, L., Lobo, C. i Maldonado, I. (2020). The impact of gender on financial performance: evidence from a sample of Portuguese. *Polish Journal of Management Studies*, 22, 384–401. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.25>
- Peters, T. (2005). *Biznes. Od nowa*. Studio Emka.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. i Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>
- Rink, F., Ryan, M. K. i Stoker, J. I. (2013). Clarifying the precariousness of the glass cliff: How social resources and gender stereotypes affect the evaluation of leaders in times of crisis. *European Journal of Social Psychology*, 43, 381–392.
- Rodler, K., Kirchler, E. i Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles: A Journal of Research*, 45(11–12), 827–843. <https://doi.org/10.1023/A:1015644520770>

- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. W: Nichols, N. A., *Reach for the top: Women and the changing facts of work life* (s. 13–23). Harvard Business School Press.
- Rosener, J. B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M. R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć* (s. 341–359). IFiS PAN.
- Rubin, H. (1997). *The princess. Machiavelli for women*. Doubleday.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>
- Rudman, L., Moss-Racusin, C., Phelan, J. i Nauts, S. (2011). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. i Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–105. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Sutton, R. M., Elder, T. J. i Douglas, K. M. (2006). Reactions to internal and external criticism of outgroups: Social convention in the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 563–575. <https://doi.org/10.1177/0146167205282992>
- Thomas, R., Cooper, M., Urban, K. M., Cardazone, G., Noble-Tolla, M., Mahajan, S., Edwards, B., Yee, L., Krivkovich, A., Rambachan, I., Liu, W. W., Williams, M., Robinson, N. i Nguyen, H. (2022). *Women in the workplace 2022*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R. i Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581–598.
- Vasquez, R. i Pandya, A. G. (2020). Successful mentoring of women. *International Journal of Women's Dermatology*, 6(1), 61–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2019.08.001>
- Williams, C. L. (1995). *Still a men's world: Men who do women's work*. University of California Press.
- Williams, M. J. i Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197. <https://doi.org/10.1037/bul0000039>
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. i Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- World Bank. (2024). *Women, business and the law 2024*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9bc44005-2490-41f8-b975-af35cbae8b9a/download>
- Znańska-Kozłowska, K. (2017). Kobieta na rynku pracy a „szklany sufit”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 13, 218–231.

10 | COACHING JAKO METODA ROZWOJU ZAWODOWEGO SKONCENTROWANA NA CZŁOWIEKU

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>

Coaching as a human-centered method of professional development

Abstract: The aim of this chapter is to present coaching as a method of professional development that addresses the challenges of today's times and aligns with the tenets of the Industry 5.0 concept. This chapter is of a review nature, therefore, it first outlines the socio-economic and geopolitical conditions and the characteristics of contemporary reality, referring to the VUCA and BANI models. Subsequently, it discusses the essence of competence development and the specifics of adult learning, then presents the main assumptions of humanistic psychology regarding human-being nature. In the main part of the chapter, coaching is presented as a method of developing professional competences, highlighting the phenomenon of coaching, as well as the techniques and models that might be used in the coaching process. The final part focuses on practical recommendations related to implementing coaching programs in organisation.

Keywords: coaching, professional development, adults learning, Industry 5.0, VUCA, BANI.

*Nie można nauczyć człowieka niczego.
Możesz mu tylko pomóc odnaleźć to w sobie*
Galileusz

Wstęp

Żyjemy w czasach turbulentnych przemian społeczno-gospodarczych, które są głównie wynikiem trwającej rewolucji cyfrowej. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych spowodował konieczność ustawicznego uczenia

Sugerowane cytowanie:

Wach, A. (2024). Coaching jako metoda rozwoju zawodowego skoncentrowana na człowieku. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odłamy i trendy psychologii w biznesie* (s. 183–203). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/10>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

się i doskonalenia kompetencji zawodowych. Co więcej, automatyzacja i zastępowanie przez maszyny wielu czynności dotychczas wykonywanych przez człowieka wpłynęły na brak podaży na określone zawody oraz popyt na nowe, dotychczas nieznane. Stabilność zatrudnienia oraz możliwość wykonywania jednego zawodu przez całe życie bez potrzeby ciągłego doksztalcania się i rozwoju przeszły już do historii. Tak dynamiczne zmiany rodzą poczucie niepewności zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2022), wywołują presję doskonalenia kompetencji oraz stres związany z wyborem odpowiedniej ścieżki kariery i inwestowaniem w nią. Dodatkowo postępujące zmiany klimatyczne, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz na Bliskim Wschodzie, a także niepewność polityczna, gospodarcza i społeczna sprawiają, że środowisko życia i pracy wielu ludzi nie jest spokojne, bezpieczne, stałe i przewidywalne (Rosalska, 2023). Dotychczas przywoływany w literaturze przedmiotu model VUCA, który podkreśla funkcjonowanie ludzi w czasach zmiennych (*volatility*), niepewnych (*uncertainty*), złożonych (*complexity*) i niejednoznacznych (*ambiguity*), zaczyna być zastępowany lub uzupełniany przez model BANI (*brittle* – kruche, *anxious* – niespokojne, *non-linear* – nieliniowe i *incomprehensible* – niezrozumiałe) (Cascio, 2020; Hanine i in., 2022; Sidor-Rządkowska, 2022). Odpowiedzią na specyfikę aktualnych czasów są założenia koncepcji przemysłu 5.0, opublikowane przez Komisję Europejską (Breque i in., 2021). W nowych wytycznych bardziej niż dotychczas uwzględniono czynniki społeczne i środowiskowe oraz łączenie zaawansowanych technologii z potrzebami ludzkimi. Wyróżniono trzy główne założenia i filary budowania współczesnej gospodarki:

- 1) skoncentrowanie na człowieku (*human-centric*), którego istotą jest przesunięcie akcentów z efektywności i wydajności produkcji na dobrostan, kompetencje i rozwój pracowników;
- 2) zrównoważony rozwój (*sustainability*), który obejmuje zagadnienia gospodarki cyrkularnej, ograniczania szkód środowiskowych oraz korzystanie z odnawialnych źródeł energii;
- 3) odporność (*resilience*), której budowanie jest koniecznością dla funkcjonowania pracowników i organizacji w zmiennym otoczeniu technologicznym, gospodarczym i geopolitycznym.

W kontekście powyższych uwarunkowań, postulatu sytuowania w centrum pracownika, jego kompetencji oraz konieczności ich doskonalenia lub nawet przekwalifikowywania się celem niniejszego rozdziału jest ukazanie coachingu jako metody rozwoju zawodowego, która odpowiada wyzwaniom dzisiejszych czasów i wpisuje się w postulaty przemysłu 5.0. Ponadto metoda coachingu, mimo wielu publikacji naukowych, nadal jest relatywnie nowa i nie zawsze

odpowiednio rozumiana i definiowana. Ze względu na brak uregulowania zawodu coacha, a co za tym idzie możliwość prowadzenia coachingu przez każdego, wokół tej metody narosło wiele mitów, które wpływają na obniżenie statusu tej profesji i jej brak wiarygodności. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie kompetencji coachów i sprawdzanie ich kwalifikacji potwierdzonych przez *International Coach Federation*, zanim zostaną oni dopuszczeni do działań rozwojowych w organizacji (Fortuna i Łaguna, 2020). Kolejnym argumentem przemawiającym za podjęciem tego tematu jest to, że coaching należy do metod elitarnych i kosztochłonnych, stąd jego rozpowszechnienie, mimo wielu zalet samej metody, wciąż nie jest duże. Ostatnią motywacją dla zaprezentowania tego rozdziału jest fakt, że coaching jako metoda osadzona w psychologii humanistycznej odpowiada na indywidualne potrzeby rozwoju pracownika, wynikające z założeń przemysłu 5.0.

10.1. Rozwój kompetencji i uczenie się osób dorosłych w XXI wieku

Nie ulega wątpliwości, że gwałtowny rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych wymusza ustawiczny rozwój kompetencji zawodowych praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Z uwagi na digitalizację i automatyzację produkcji i usług wiele zawodów obecnie zanika, a pojawia się zapotrzebowanie na inne (Janowska i Skrzek-Lubasińska, 2019; Smalara i Kapusta, 2023), co rodzi konieczność nabywania nowych umiejętności w ramach dotychczasowych zawodów czy stanowisk pracy. Prognozy wskazują również na dużą polaryzację charakteryzującą się wzrostem zatrudnienia w zawodach prostych i wymagających bardzo wysokich kwalifikacji, przy wyraźnym spadku zapotrzebowania na zawody, których podstawą są średnie kompetencje (Shelest-Szumilas, 2022). Zmiany te wskazują na konieczność poszerzania i doskonalenia kompetencji zawodowych zgodnie z zasadą koncepcji uczenia się przez całe życie (*life-long-learning*), która obejmuje edukację formalną, nieformalną i pozaformalną (Fortuna i Łaguna, 2020). Obecnie zainteresowanie wielu badaczy i prognostyków przyszłości skupia się na tzw. kompetencjach jutra, nazywanych też kompetencjami XXI wieku. Przegląd literatury przedmiotu dostarcza wielu klasyfikacji tych kompetencji. Wśród nich dość popularną koncepcją jest 4K, obejmująca krytyczne myślenie, kreatywność, kooperację oraz komunikowanie (Lamri, 2021). Autorzy *Raportu z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości* (Łapińska i in., 2022) wskazują na kompetencje poznawcze, społeczne i techniczne (z włączeniem kompetencji cyfrowych). Z kolei w opracowaniu

The world manufacturing forum report (2019) znalazły się kompetencje przyszłości, takie jak: 1) umiejętności cyfrowe, 2) wykorzystanie sztucznej inteligencji i krytyczna analiza danych, 3) kreatywne rozwiązywanie problemów, 4) przedsiębiorcze myślenie, 5) umiejętność bezpiecznej i wydajnej pracy fizycznej i umysłowej, 6) międzykulturowy, interdyscyplinarny, integracyjny i zorientowany na różnorodność sposobów myślenia, 7) bezpieczeństwo cybernetyczne, prywatność i dbałość o dane, 8) radzenie sobie z rosnącą złożonością zadań, 9) zdolności komunikacyjne nie tylko z ludźmi, ale również z różnymi systemami AI oraz 10) umiejętność transformacji, związana z otwartością na ciągłe zmiany. Warto zauważyć, że tylko cztery z nich dotyczą kompetencji cyfrowych, pozostałe to kompetencje społeczne (wymagające inteligencji emocjonalnej) i kognitywne. Wszystkie wyróżnione kompetencje mają charakter transferowalny, co oznacza, że mogą być one wykorzystywane niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, a także poza jej środowiskiem (Nägele i Stalder, 2017; Rosalska, 2023).

W latach 80. ubiegłego wieku Knowles opracował zasady uczenia się osób dorosłych, które do dziś nie straciły aktualności i nadal są uwzględniane w planowaniu aktywności doskonalenia zawodowego (Matras i Żak, 2022). Wskazuje on na: 1) potrzebę zaspokojenia ciekawości poznawczej, 2) znaczenie uprzedniej wiedzy i doświadczeń osób uczących się, 3) gotowość do uczenia się i znaczenie motywacji wewnętrznej, 4) orientację na uczenie się i rozwiązywanie problemów oraz 5) umiejętność samokształcenia (Knowles i in., 2009). Współczesne koncepcje i teorie kształcenia najczęściej odwołują się do założeń psychologii poznawczej, podkreślając znaczenie aktywności i zaangażowania w procesie budowania i przebudowywania indywidualnych struktur wiedzy (Illeris, 2006). Należą do nich koncepcje uczenia się przez doświadczenie (Kolb i Kolb, 2022), uczenia się przez rozwiązywanie problemów, uczenia się praktycznego (*action learning*) (Illeris, 2006) czy też koncepcja refleksyjnego praktyka w działaniu (Schön, 1987).

Ogromne znaczenie dla rozwoju kompetencji ma samo środowisko rozwoju, a mianowicie miejsce pracy. Obecnie obserwuje się tendencję budowania kultury otwartości i podejścia partycypacyjnego, tworzenia bardziej płaskich, elastycznych i przejrzystych miejsc pracy (OECD, 2018; Shelest-Szumilas, 2022). Wyraża się to w dążeniu do tworzenia organizacji uczących się. Ich podstawą jest nie tylko mistrzostwo osobiste pracowników, polegające na dążeniu do jak najlepszego wykonywania swojej pracy, ale także odpowiednie warunki i okazje do ujawniania modeli myślowych, możliwości poszukiwania wspólnej wizji czy uczenie się zespołowe. Konieczna jest też wymiana poglądów oraz transfer wiedzy, a także traktowanie organizacji jako systemu, w której wszystkie te elementy muszą wystąpić, aby pretendować do miana organizacji uczącej się (Senge, 1990). Optymalne środowisko rozwoju pracowników zakłada nie tylko

przestrzeń fizyczną czy wirtualną, ale także czynniki psychologiczne (cechy indywidualne pracowników), społeczne (w tym relacje i interakcje ze współpracownikami, przełożonymi czy klientami), a także aspekty kulturowe, które wyrażają się w przekonaniach, normach i wartościach. Organizację wspierającą uczenie się i rozwój pracowników można zaprezentować przez pryzmat środowiska ekspansywnego, którego charakterystyki zostały opisane w następujący sposób (Fuller i Urwin, 2004, za: Fortuna i Łaguna, 2020, s. 111):

- uczenie się służące rozwojowi kariery;
- rozwój jako narzędzie integracji celów indywidualnych i organizacyjnych;
- wspieranie nowych pracowników we wchodzeniu w nowe role zawodowe;
- zachęcanie pracowników do współpracy;
- wykorzystywanie „pamięci całej firmy”;
- bazowanie na wiedzy ekspertów całej firmy;
- czas na refleksję i uczenie się poza miejscem pracy;
- wspieranie uczenia się pracowników przez menedżerów;
- partycypacja w podejmowaniu decyzji przez pracowników oraz swoboda w dokonywaniu ocen.

Pisząc o rozwoju kompetencji pracowników, nie sposób nie wspomnieć o aktywnościach wspomagających rozwój pracowników. Można je pogrupować na wiele różnych sposobów. Przykładem kształcenia formalnego będzie edukacja zinstytucjonalizowana (m.in. uniwersytecka czy szkolenia kwalifikacyjne ujęte w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji, ZRK), do której zaliczymy np. studia podyplomowe powiązane z aktywnością zawodową lub służące przekwalifikowaniu się. Do kształcenia pozaformalnego (zorganizowanego, ale nieprowadzącego do uzyskania kwalifikacji w ZRK) zalicza się działania rozwojowe w miejscu pracy o charakterze formalnym i nieformalnym. Te pierwsze obejmują różnego rodzaju szkolenia, w tym e-learningowe (na stanowisku i poza stanowiskiem), konferencje, seminaria, webinary, konsulting, przemieszczenia pracownicze, mentoring czy też coaching. Bardzo ważnym aspektem rozwoju są nieformalne oddziaływania, które zachodzą podczas wykonywania pracy. Zalicza się do nich pracę w zespołach zadaniowych, obserwację innych osób na stanowisku pracy przez tzw. modelowanie i naśladowanie pożądanych zachowań, a także uczenie się usytuowane (*situated learning*), które następuje w wyniku interakcji ze współpracownikami (Lave i Wenger, 1990). Istotną funkcję w rozwoju zawodowym pełni samokształcenie (*self-directed learning*) i podejmowanie aktywności własnych, takich jak czytanie, słuchanie podcastów, udział w tematycznych formach internetowych i zaangażowanie w społeczności praktyków czy działalność wolontariacka (Merriam i in., 2007). Aktywność ta jest niezwykle

ważna, pozwala bowiem być na bieżąco i aktualizować swoją wiedzę oraz pogłębiać ciekawość poznawczą, niezależnie od podejmowanych aktywności natury formalnej. Postawa zorientowana na uczenie się i ciągły rozwój jest wysoce pożądana we współczesnych organizacjach i zapewne będzie doceniona przez obecny i przyszły rynek pracy.

10.2. Portret człowieka w założeniach psychologii humanistycznej

Psychologia humanistyczna zbudowana na poglądach takich badaczy jak Rogers, Maslow czy Horney (Gerrig i Zimbardo, 2011) akcentuje indywidualność każdego człowieka, jego potencjał oraz dążenie do harmonijnego samorozwoju zgodnie z jego potrzebami, możliwościami, wartościami i stawianymi celami. Psychologia humanistyczna powstała w opozycji do założeń koncepcji behawiorystycznej, która pomijała procesy psychiczne człowieka, oraz jako sprzeciw wobec koncepcji psychodynamicznej, która z kolei koncentrowała się na jego słabościach. Dlatego psychologia humanistyczna bazuje na potencjale i możliwościach jednostki, które stanowią fundament do wzrostu (Kozielecki, 1995). Cox (2009) w posłowie książki Maslowa (2009) wymienia najważniejsze aspekty psychologii humanistycznej, a wśród nich „uznanie ludzkich możliwości wzrastania, autodeterminacji, dokonywania wyboru i odpowiedzialności” (s. 355) oraz przekonanie, że ludzie w swoim działaniu kierują się wyższymi potrzebami, jak: wiedza, praca i twórczość, oraz takimi wartościami, jak: uczucia, pragnienia i emocje. Kozielecki (1995) podkreśla, że psychologia humanistyczna rysuje portret człowieka autentycznego, niezależnego, zadowolonego, spójnego. Człowiek ten posiada bogaty potencjał, możliwości, z których może czerpać w dążeniu do samorozwoju, kierując się w tym procesie motywacją wewnętrzną. Z natury jest istotą dobrą, a jego dążenia są konstruktywne i pozytywne. Człowiek osiąga szczęście, jeśli potrafi odkryć swoje zasoby, swoje szanse i żyć zgodnie ze swoją naturą i określonymi potrzebami.

Cele rozwojowe inspirowane założeniami psychologii humanistycznej oscylują wokół takich pojęć jak: samorealizacja, wgląd w siebie, uwolnienie potencjału, poznanie własnych możliwości i zasobów, samoświadomość, wiedza o samym sobie. Mają one charakter holistyczny, odnoszą się do człowieka w ujęciu całościowym, akcentując jego rozwój osobowy (Sajdak, 2013). Nastawione są raczej na kształtowanie kompetencji miękkich, wymagających namysłu, refleksji, wglądu w siebie i relacje z innymi, a także rozumienie własnych i cudzych emocji oraz zarządzanie nimi. Cele rozwojowe mogą również służyć kształtowaniu

kompetencji twardych, jednak raczej w bardziej elitarnym sposobie pracy, w mniejszych grupach, pracy bardziej zindywidualizowanej. Cele są ustanawiane i realizowane przez podmiot procesu przy wsparciu osoby facylitującej proces, zadającej pytania, pomagającej w procesie uświadamiania sobie własnych potrzeb, możliwości oraz metod ich realizacji. Podstawą współpracy w ujęciu psychologii humanistycznej jest relacja, bazująca na otwartości, poczuciu bezpieczeństwa i zaufaniu. Osoba wspomagająca rozwój tworzy więc odpowiednie warunki do wydobywania drżającego potencjału i motywuje do podejmowania aktywności. Jest towarzyszem, kompanem w podróży, akuszerem (Wach, 2019).

Opisane podejście do uczenia się i rozwoju stawia człowieka jako osobę w centrum procesu, podkreślając jego potrzeby, zasoby i potencjał rozwojowy. Jednocześnie akcentuje aktywność w procesie poznawania swoich mocnych stron, refleksyjną analizę własnych możliwości oraz poszukiwanie odpowiednich metod i możliwości realizacji założonych celów. Podejście wywodzące się z założeń psychologii humanistycznej dobrze koresponduje z zasadami aktywnego, zaangażowanego uczenia się osób dorosłych. Nawiązuje również do postulatów koncepcji przemysłu 5.0, którego istotą jest skoncentrowanie na człowieku, jego dobrostanie, kompetencjach i rozwoju. Wśród metod rozwoju pracowników opartych na omówionych założeniach znajdują się: coaching, mentoring i facylitacja.

10.3. Coaching jako metoda rozwoju kompetencji zawodowych i osobowych

Pochodzenie coachingu i jego definiowanie

Etymologia słowa 'coach' wywodzi się z języka węgierskiego i powiązana jest z nazwą miasteczka, w którym produkowano powozy. Zarówno woźnica, jak i powóz były określane słowem *kocsi*, czyli coach (Berg i Karlsen, 2007), a sam transport takim powozem nazywano coachingiem. W XIX wieku brytyjscy studenci coachem nazywali swojego tutora, który przygotowywał ich do egzaminów. W kontekście biznesowym o początkach coachingu możemy mówić od lat 30. ubiegłego wieku, kiedy zaczęto wprowadzać w działach sprzedaży firm różne metody zwiększania efektywności indywidualnej pracownika (Brzeziński, 2013). W ujęciu zarządzania z perspektywy lidera w rozwijaniu kompetencji pracowników coaching sięga lat 50., a wspieranie menadżerów w ich roli zawodowej datuje się na lata 90. XX wieku (Berg i Karlsen, 2007). Największy wpływ na

rodzący się coaching na światowym poziomie miała książka Timothy'ego Gallweya z 1974 zatytułowana *The inner game of tennis* (Brzeziński, 2013; Parsloe i in., 2018). Zawarte w niej zdanie, że każdy sławny tenisista miał swojego trenera, czyli coacha, było znaczące w kontekście zarządzania wydajnością i efektywnością pracowników. Co ważne, koncepcji Gallweya opisywanej wyrażeniem „wyniki = potencjał – zakłócenia” towarzyszyło przesłanie wyjaśniające rolę coacha w tym procesie. Polegało ono przede wszystkim na „uwolnieniu samowiedzy i potencjału tkwiącego w każdym człowieku (...) [poprzez] wypracowanie większej samoświadomości i poczucia odpowiedzialności za siebie u prowadzonej osoby” (Parsloe i in., 2018, s. 23). Podejście to dobrze korespondowało z nowym sposobem myślenia o zarządzaniu i zwiększaniu efektywności pracowników i organizacji. Do popularyzacji coachingu w biznesie przyczynił się uczeń Gallweya, John Withmore, wydając w 1992 roku książkę *Coaching for performance*. Na zwiększenie znaczenia coachingu w praktyce miał również wpływ Thomas J. Leonard, który w tym samym roku założył pierwszą szkołę coachingu, Coach University w Stanach Zjednoczonych (Brzeziński i Jędrzejczak, 2019).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji coachingu, jednak niektóre z nich niewiele mają z nim wspólnego, toteż należy krytycznie się do nich odnosić. Jednym z najbardziej wiarygodnych źródeł jest Międzynarodowa Federacja Coachów (International Coach Federation), największa globalna organizacja zrzeszająca i akredytująca profesjonalistów w tej dziedzinie, która opisuje coaching jako „partnerską relację, jako prowokujący do myślenia i twórczy proces, który inspirowanie klienta do maksymalizacji swojego potencjału osobistego i zawodowego. Proces coachingu często odblokowuje wcześniej nieodkryte źródła wyobraźni, produktywności i przywództwa” (International Coach Federation, 2024). John Whitmore (1996) również wskazuje na „odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań” (s. 8) dodając, że coaching jest „raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” (s. 8). Analizy różnych definicji coachingu dokonuje Zemełka (2016), finalnie integrując najważniejsze jego elementy w jedno ujęcie. Coaching według niego jest więc

niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka coachingu opiera się na krótkoterminowej relacji coacha z klientem/klientami, w ramach której coach manifestuje swoją niedyrektywną, wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawanie pytań otwartych dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków (s. 147).

Definicja ta oraz wiele innych, które odnajdujemy w literaturze przedmiotu (m.in. Brzeziński, 2013; Mróz, 2013; Sidor-Rządkowska, 2017; Szłapińska, 2023; Zemek, 2016) wskazują na kilka kluczowych cech coachingu, które nie wyczerpują listy wszystkich możliwych charakterystyk. Poniżej zaprezentowano najważniejsze:

- coaching to profesjonalna pomoc świadczona przez odpowiednio wykwalifikowanego osobistego trenera (coacha) na rzecz rozwoju klienta (np. menedżera, pracownika);
- coaching opiera się na relacji między coachem, klientem a sponsorem, a jej umocowanie stanowi zawarty między stronami kontrakt, w którym są określone odpowiedzialności wszystkich stron;
- coaching jest dobrowolny;
- coaching to proces oparty na partnerstwie, szacunku, otwartości, zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa i poufności;
- coaching to proces, w którym klient zmienia się w kierunku dla siebie wartościowym;
- coaching umożliwia poszerzanie świadomości klienta, dokonywania zmian, rozwijania kompetencji i nabywania kwalifikacji zawodowych;
- coaching bazuje na zasobach klienta, czyli jego mocnych stronach, wiedzy, zdolnościach, umiejętnościach;
- celem coachingu jest uwolnienie i rozwinięcie potencjału klienta;
- coaching służy poszerzaniu samoświadomości klienta i stymulowaniu do planowania działań i brania za nie odpowiedzialności;
- klient jest traktowany integralnie i całościowo, w poszanowaniu i przy uwzględnieniu jego systemu wartości oraz obszarów funkcjonowania;
- klient jest dobry, mądry, twórczy i sprawczy;
- klient ma zasoby, możliwości i zdolności do samodzielnego, autonomicznego stawiania celów, poszukiwania rozwiązań i wybierania sposobów działania;
- klient bierze odpowiedzialność za swoje zaangażowanie, działanie i efekty coachingu.

Fenomen coachingu i jego znaczenie dla wsparcia i rozwoju pracowników

Współcześnie coaching jest postrzegany jako jedna z najskuteczniejszych metod rozwoju osobistego i zawodowego pracowników. Powodów takiego myślenia jest co najmniej kilka. Po pierwsze, coaching wpisuje się w model nowoczesnego zarządzania, charakteryzującego się funkcjonalizmem, wysoką

motywacją do pracy oraz silną potrzebą rozwoju zawodowego i osobistego (Michalik, 2014). W czasach dużej zmienności, niepewności, przepracowania i zagrożenia wypaleniem zawodowym coraz więcej organizacji kładzie akcent na potrzeby i dobrostan pracowników. Przykładem jest skandynawski model zarządzania i angażowania pracowników, *hygge*, bazujący na wzajemnym szacunku, integracji, promujący egalitaryzm, partycypację w zarządzaniu, kulturę doceniania, wsparcia i zrozumienia (Staś, 2018). Inną egzemplifikację stanowią turkusowe organizacje, których istotą jest samoorganizacja i dążenie do pełni, a także podążanie za potrzebami wszystkich członków organizacji (cel ewolucyjny) (Pisarska, 2022). Takie organizacje, choć nie stanowią większości, wyznaczają pewne trendy zarządzania, w centrum których znajduje się człowiek. Po drugie, coaching w przeciwieństwie do wielu tradycyjnych metod rozwoju wyróżnia się spersonalizowanym, indywidualnym podejściem do pracownika i relacyjnym charakterem. Zaufanie, autentyczność, otwartość oraz poufność, z jaką mamy do czynienia w procesie rozwojowym, jest dla wielu pracowników czymś wyjątkowym (Myjak, 2017). Po trzecie, czynnikiem mogącym mieć wpływ na zwiększenie efektywności coachingu jest podejście procesowe i systemowe, pozwalające na planowanie aktywności, ich monitoring oraz korektę, a w efekcie przemyślane podejmowanie decyzji. Takie podejście wskazuje na wysoką jakość prowadzonych prac (Tyszkiewicz, 2020). Ponadto coaching nie służy naprawianiu ani leczeniu i nie koncentruje się na trudnościach, których klient doświadczył w przeszłości. W zamian skupia się na celach, na przyszłości, na zmianie, która jest realna, osiągalna i ważna dla klienta (Szłapińska, 2023). W tym sensie coaching, szczególnie w czasach niestabilności, może służyć planowaniu ścieżki kariery i wyznaczaniu nowych celów do realizacji. Warto również dodać, że cele te są celami pracownika i wiążą się z jego indywidualnym rozwojem, co skutkuje silniejszą motywacją, zaangażowaniem, rozwojem kompetencji, a finalnie prowadzi do wzrostu kapitału intelektualnego organizacji i osiągania przez nią lepszych wyników (Brzeziński, 2013).

Coaching w szczególności jest doceniany przez kadrę zarządzającą. Brzeziński (2013) wskazuje, że coaching przynosi następujące korzyści:

- rozwój kompetencji menedżerskich oraz przywódczych;
- usprawnienie procesu decyzyjnego i związanego z realizacją celów;
- poprawę efektywności i tempa działań;
- pobudzenie motywacji i odkrycie nowych źródeł energii;
- zwiększenie naturalnej siły oraz wzmacnianie pewności siebie;
- skupienie się na celach i zadaniach.

Ma on szczególne uzasadnienie w czasach napięć, ciągłych nieprzewidywalnych zmian i konieczności podejmowania trudnych decyzji, które rodzą wiele wątpliwości, generując tym samym poczucie niepewności, wzmagając stres, a nawet bezradność. Coaching pozwala spokojnie przyjrzeć się różnym perspektywom, przemyśleć rozmaite warianty i ich konsekwencje, „zatrzymać się” i zastanowić, głośno nazwać i usłyszeć własne, często chaotyczne, paraliżujące myśli. Wiele firm decyduje się na wprowadzenie coachingu, nawet jeśli funkcjonują w trudnych warunkach finansowych. Dzieje się tak, ponieważ w czasach niepewności liderzy są odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji, które mogą zmienić sposób działania ich organizacji, a coaching zapewnia precyzyjne podejście, specjalnie ukierunkowane na kluczowe osoby w organizacji (Keil, 2020). Najnowszy raport Gallupa (*State of the global workplace. The voice of the world's employees*, 2024) wskazuje, że 41% pracowników doświadcza dużego stresu w pracy, jednak jego poziom znacznie się różni w zależności od sposobu zarządzania organizacjami. Osoby pracujące w firmach, w których stosuje się nieodpowiednie praktyki kierowania ludźmi (skutkujące brakiem ich zaangażowania), są prawie o 60% bardziej narażone na stres niż osoby pracujące w środowiskach z dobrymi praktykami zarządzania, w których występuje znacznie wyższy poziom zaangażowania w pracę. Te same badania wskazują, że menedżerowie są bardziej skłonni do odczuwania stresu, złości, smutku i samotności niż osoby niebędące na stanowiskach kierowniczych. Mimo że funkcja menedżera niesie wiele korzyści, w tym finansowych i prestiżowych, sukces ten jest okupiony wyższym poziomem negatywnych emocji niż u osób niebędących kierownikami. Ponieważ menedżerowie często zapewniają wsparcie emocjonalne pracownikom, sami również potrzebują wsparcia. Wyniki globalnego badania jednoznacznie wskazują, że im większe zaangażowanie menedżerów, tym podwładni również wykazują większą skłonność do zaangażowania. Według badania to właśnie postawa menedżera aż w 70% warunkuje zaangażowanie, które jest ściślej związane z relacjami z przełożonym. Skuteczny menedżer motywuje członków zespołu, „przenosząc” ich z obojętności do inspiracji. Menedżerowie napędzają zaangażowanie przez wyznaczanie celów, regularne, znaczące informacje zwrotne, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności. Coaching pomaga zatem wzmacniać kompetencje menedżerów i rozwój ich umiejętności, tak by potrafili odpowiednio zarządzać ludźmi i kreować dobrą atmosferę służącą zaangażowaniu. Keil (2020) wskazuje, że w czasach turbulentnych i trudnych dla wszystkich coaching ułatwia liderom zarządzanie własnymi emocjami, zwiększając w ten sposób ich skuteczność. Coach może wspierać liderów w utrzymywaniu formy w czterech obszarach odporności: fizycznej, psychicznej, emocjonalnej i społecznej, aby mieli oni siłę

potrzebną do podejmowania trudnych decyzji oraz modelowania odpornego zachowania dla swojej kadry. Coaching jest szczególnie pomocny w kryzysie, ponieważ daje liderom bezpieczną przestrzeń do testowania pomysłów, zarządzania lub odzyskiwania energii i koncentracji, jasności i celu działania.

Proces, techniki i modele stosowane w coachingu

Proces coachingowy polega na cyklicznie odbywanych spotkaniach, nazywanych sesjami coachingowymi, które trwają około 60 min. W zależności od celu i potrzeb mogą to być: 1) proces krótkoterminowy (interwencyjny) składający się z kilku sesji i trwający od 2 do 4 miesięcy, 2) proces średnio-terminowy, najbardziej powszechny, który obejmuje od 6 do 10 sesji i trwa od 4 do 6 miesięcy oraz 3) proces długoterminowy (rozwojowy), na który składa się od 8 do 15 sesji i z reguły prowadzony jest przez 6 do 8 miesięcy, a w wyjątkowych sytuacjach może być przedłużony do 12 miesięcy. W tym przypadku po sesjach zasadniczych planuje się sesje pilotujące co 2 lub 3 miesiące, których zadaniem jest monitoring i motywowanie. Warto dodać, że oddziaływanie coachingu nie sprowadza się jedynie do sesji, ale występuje również w trakcie przerw między spotkaniami (Podkówka-Wawrzonek i Brodzińska, 2014), podczas których klient „przetwarza” treść spotkań, wykonuje zadania, które sobie wyznaczył, poddaje refleksji swoje działanie i emocje, które mu w tym procesie towarzyszą.

Proces coachingowy w biznesie może mieć: 1) charakter zewnętrzny (*executive coaching*) i jest prowadzony przez coacha posiadającego odpowiednie kwalifikacje i akredytacje, 2) coaching wewnętrzny, który również jest kontrolowany przez profesjonalnego coacha, ale zatrudnionego w organizacji oraz 3) coaching prowadzony przez bezpośredniego przełożonego, który stosuje tzw. coachingowy styl zarządzania. Każdy z nich ma swoje mocne i słabe strony, w szczególności coaching zewnętrzny i wewnętrzny zdecydowanie różnią się od coachingowego stylu kierowania ludźmi. W literaturze, ale i w samym otoczeniu coachów i menedżerów obserwuje się dyskusję na temat kompetencji coacha, które odnoszą się do specyfiki środowiska osób, z którymi coach pracuje. Największą zgodność uzyskuje się w wariancie, w którym coach nie musi być specjalistą merytorycznym w obszarze kompetencji klienta, ale powinien znać specyfikę jego pracy oraz problemy, z jakimi na co dzień może się on zmagać. Na świecie dąży się do profesjonalizacji zawodu coacha w kierunku określenia jego specjalizacji w zależności od doświadczeń pracy, np. w zarządzaniu projektami, przywództwie, marketingu czy finansach (Sidor-Rządkowska, 2015).

Proces coachingowy składa się z czterech podstawowych etapów (Parsloe i in., 2018): 1) analiza uświadomionych potrzeb, pragnień i *self*, która zakłada, że klient wyraża gotowość do zmiany, chce zmiany i pragnie się w ten proces zaangażować, 2) planowanie własnej odpowiedzialności za proces, 3) wdrażanie planów za pomocą odpowiednich metod, technik, z wykorzystaniem własnych zasobów, 4) ocena rezultatów i uczenia się, czyli przegląd i ewaluacja tego, co udało się osiągnąć, oraz analiza problemów, jakie utrudniły realizację założonych celów.

Podstawowym narzędziem stosowanym podczas sesji coachinowych jest rozmowa (Podkówa-Wawrzonek i Brodzińska, 2014), a jej sednem są zazwyczaj otwarte, adekwatne, krótkie i konkretne pytania (Master, 2019; Stoltzfus, 2012). Pytania zadawane przez coacha często są nazywane pytaniami sokratejskimi, bo coach, podobnie jak Sokrates, zadaje także pytania trudne, drażące, pogłębiające i podobnie jak Sokrates, nie udziela na nie odpowiedzi, a jedynie pełni rolę „akuszerza” dla odpowiedzi klienta. Podejściu temu towarzyszy wiara, że klient jest mądry i twórczy, a z pomocą coacha jest w stanie znaleźć odpowiedzi na nurtujące go pytania i rozwiązać swoje problemy (Sidor-Rządkowska, 2015).

Zadawaniu pytań towarzyszy słuchanie, które jest tak samo ważne jak umiejętność zadawania pytań. Coach słucha, okazując ciekawość rozmówcy oraz zainteresowanie jego odpowiedziami, ale bez ich oceniania, krytykowania i osądzania. Stosuje on techniki aktywnego słuchania, takie jak odzwierciedlanie, parafrazowanie, powtarzanie, klasyfikowanie, podsumowywanie. Aktywne słuchanie wyraża się w obecności coacha „tu i teraz”, obejmuje słuchanie werbalne i niewerbalne, a także wielopoziomowe, które uwzględnia emocje klienta. Rolą coacha jest również odzwierciedlanie, które polega na parafrazowaniu wypowiedzi, nazywaniu emocji klienta, naśladowaniu mowy ciała, stosowaniu metafor. Coach ma być rodzajem lustra, w którym klient może się przejrzeć. Ostatnim z jego zadań jest wspieranie i motywowanie klienta, cieszenie się z jego sukcesów, dodawanie mu odwagi, udzielanie informacji zwrotnej, docenianie, zachęcanie i kibicowanie w procesie przechodzenia przez zmianę (Bareła i Grys, 2020; Okun, 2002).

Ważnym elementem pracy coacha i klienta jest kontrakt, w którym uzgadnia się najbardziej kluczowe elementy procesu coachingowego, m.in. rolę, odpowiedzialności, zasady i wartości, a także kwestie organizacyjne, związane z częstotliwością spotkań, miejscem, czasem i ustaleniem formy kontaktu między sesjami. Dokument ten – podpisany przez obie strony i aktualizowany (jeśli zajdzie taka potrzeba) – tworzy pewne ramy i daje poczucie bezpieczeństwa, a w razie problemów i niejasności stanowi zbiór zasad, do których zawsze można się odwołać (Master, 2019).

W coachingu stosuje się różne metody, które coach wybiera w zależności od etapu procesu oraz aktualnej sytuacji i potrzeb klienta. Do najbardziej znanych należą (Master, 2019):

- SMARTER – metoda służąca dookreślaniu i precyzowaniu celów rozwojowych, cel klienta musi być (S) konkretny, (M) mierzalny, (A) osiągalny, (R) realny, T (określony w czasie), (E) ekscytujący, ciekawy, (R) zapisany przez klienta;
- koło rozwoju – metoda wykorzystywana do wyboru obszaru rozwoju, funkcjonowania klienta, który jest dla niego najważniejszy;
- PIES – metoda nakierowana na eksplorowanie zasobów klienta, gdzie (P) oznacza środowisko fizyczne, zasoby materialne, (I) dotyczy zasobów intelektualnych, wiedzy, umiejętności, talentów, (E) określa stany emocjonalne, uczucia, nastroje, a (S) środowisko społeczne, relacje interpersonalne, rodzinę, przyjaciół;
- burza mózgów czy sześć myślowych kapeluszy de Bono, które służą uruchomieniu kreatywności klienta i generowaniu różnych pomysłów;
- SWOT – metoda, dzięki której klient jest w stanie ocenić dane rozwiązanie, wskazać (S) mocne i (W) słabe strony oraz (O) szanse i (T) zagrożenia związane z danym rozwiązaniem.

Najbardziej znane podejście w pracy coachingowej, którego autorem jest John Whitmore (1996), to model GROW. Jego nazwa jest akronimem od czterech etapów, które go tworzą:

- 1) *Goal* (cel) – na tym etapie określa się cel, jaki klient chce osiągnąć, często wykorzystując w tym zakresie metodę SMARTER. Coach poprzez odpowiednio zadane pytania pomaga klientowi sprecyzować, co dokładnie chce on osiągnąć i dlaczego jest to dla niego ważne.
- 2) *Reality* (rzeczywistość) – w tej fazie analizuje się obecną sytuację klienta. Coach zadaje pytania, które pomagają klientowi zrozumieć, gdzie się znajduje, jakie ma zasoby, jakie przeszkody musi pokonać i jakie są jego aktualne wyzwania. To pomaga w zidentyfikowaniu luk między obecną sytuacją a wyznaczonym celem.
- 3) *Options* (opcje) – w tym momencie procesu klient eksploruje różne opcje i strategie, które mogą mu pomóc w osiągnięciu celu. To etap burzy mózgów, gdzie wszystkie pomysły są mile widziane. Coach zadaje pytania, które umożliwiają klientowi wygenerowanie różnych możliwych rozwiązań i ocenę ich potencjalnej skuteczności.

- 4) *Will* (wola) – na końcu procesu klient wybiera najlepszą opcję i zobowiązuje się do podjęcia konkretnych działań. Klient określa plan działania, ustala kroki, które chce podjąć i wyznacza terminy realizacji. Na tym etapie deklaruje on swoją wolę i motywację do działania.

Model GROW jest prosty i jednocześnie skuteczny, ponieważ strukturalizuje proces coachingu i pomaga klientowi w logiczny sposób przejść od określenia celu do jego realizacji. Dzięki temu klient ma jasną mapę działania i jest bardziej zmotywowany do osiągnięcia sukcesu. Warto jednak dodać, że obecnie w literaturze przedmiotu opisywane są wariacje na temat modelu GROW, takie jak IGROW, REGROW (Podkówa-Wawrzonek i Brodzińska, 2014) oraz ROGWIN (Jomaa, 2023).

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach z uwagi na szybkie tempo rozwoju technologii mamy do czynienia z problemem tzw. luki ludzkiej (Mróz, 2013), która wynika z różnicy między postępowaniem, złożonością i nowoczesnością produktów i procesów a zdolnością jednostki do ich zrozumienia i optymalnego wykorzystania. Dynamiczny rozwój technologiczny oraz intensywne zmiany w życiu społeczno-ekonomicznym sprawiają, że posiadane przez pracowników kompetencje szybko tracą na aktualności. Intensywne tempo przyrostu wiedzy, w dużej mierze dzięki rozwojowi informatyki, wymusza również rozwój umiejętności jej właściwej interpretacji i wykorzystania oraz przewidywania zdarzeń, a także elastyczności i umiejętności adaptacji do nowych warunków. Prognozy wskazują na potrzebę inwestowania w kompetencje techniczne, w tym cyfrowe, oraz kompetencje kognitywne i społeczne. W cenie będą umiejętności krytycznego myślenia, analizowania, kreatywnego rozwiązywania problemów, a także kompetencje interpersonalne, związane z komunikowaniem się, budowaniem relacji, pozytywnym motywowaniem i zarządzaniem emocjami. Kluczową kompetencją jest umiejętność uczenia się i samodzielnego poszerzania wiedzy, rozwijania ciekawości poznawczej i chęci doskonalenia się. Pracownicy muszą posiadać tzw. kompetencje transferowalne, które umożliwiają im efektywne wykonywanie różnorodnych zadań oraz pełnienie różnych ról i funkcji, niezależnie od miejsca pracy i etapu kariery zawodowej.

Szczególnie w świecie VUCA i BANI coaching ma wiele do zaoferowania –

tam, gdzie panuje zamieszanie, może przynieść jasność sytuacji; tam, gdzie panuje strach, może zbudować zaufanie, tam, gdzie obawa, może przynieść nadzieję, a tam, gdzie

izolacja, może przynieść połączenie, a gdzie rywalizacja – współpracę. (...) Słuchająca, ucząca się kultura coachingu może dawać największą szansę na podróż po niespokojnych wodach zmiany, jaka czeka przedsiębiorstwa (Whitmore, 2011, za: Szewczyk, 2014).

Rosalska (2023) nawiązując do akronimu BANI, charakteryzuje współczesną rzeczywistość jako: (1) kruchą, choć z pozoru twardą, (2) budzącą niepokój i poczucie bezradności, a nawet beznadziejności, (3) nieliniową, w której nie ma jednego algorytmu przepisu i sposobu działania oraz często (4) niezrozumiałą, trudną do interpretowania i wyjaśnienia. Grabmeier (2020, za: Rosalska, 2023) formułuje kilka podpowiedzi dotyczących funkcjonowania w tak zawilej rzeczywistości, wskazując, że „jeśli coś jest kruche, wymaga zdolności i odporności, jeśli czujemy niepokój, potrzebujemy empatii i uważności, jeśli coś jest nieliniowe, wymaga kontekstu i adaptacji, jeśli coś jest niezrozumiałe, wymaga przejrzystości i intuicji” (s. 11). Coaching jako metoda skoncentrowana na człowieku, jego potencjale i możliwościach rozwoju może być odpowiedzią na czasy trudne, dynamiczne i nieprzewidywalne, wymaga jednak odpowiednich kompetencji coacha, dojrzałości i prorozwojowej postawy klienta (pracownika) oraz sprzyjającej kultury organizacyjnej, w której najważniejszymi wartościami są: partycypacja, otwartość, współpraca, zaangażowanie i rozwój.

Niniejszy rozdział, mający przeglądowy charakter, systematyzuje wiedzę na temat roli i znaczeniu coachingu jako metody rozwoju kompetencji. Ponadto ukazuje znaczenie i potencjał coachingu jako podejścia spersonalizowanego w czasach niepewnych, trudnych, a jednocześnie wymagających nieustannego uczenia się i rozwijania własnych kompetencji. Niewątpliwie w przyszłości konieczne będzie przeprowadzenie badań, których wyniki zweryfikują prezentowane w rozdziale założenia teoretyczne i dane wtórne, pozyskane z różnych raportów badawczych. Interesującym z poznawczego punktu widzenia byłoby określenie roli coachingu w nowych kontekstach pracy (np. zespoły wirtualne, praca zdalna, międzykulturowe środowisko pracy oraz budowanie partycypacyjnej kultury organizacyjnej). Szczególnie warto zdiagnozować obszary kompetencji, których rozwój jest wspierany przez coaching, np. kompetencje interpersonalne, społeczne, zarządcze. Istotne jest określenie znaczenia coachingu dla podejmowania decyzji związanych z rozwojem zawodowym jako wsparciem w planowaniu kariery, co ma zupełnie inny wydźwięk w czasach zmiennych, dynamicznych, nieprzewidywalnych. Warto również sprawdzić, jak i na ile coaching wspiera założenia przemysłu 5.0 w świecie, w którym podkreśla się znaczenie dobrostanu pracownika i rozwój jego kompetencji.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Analiza charakterystyki coachingu oraz możliwości zastosowania go jako metody rozwoju niewątpliwie niesie szereg profitów dla pracownika, co zostało już zaprezentowane. W tej części zostaną natomiast omówione korzyści, jakie może odnieść organizacja, implementując coaching. Następnym krokiem będzie przedstawienie wskazówek dotyczących wdrażania coachingu oraz zasygnalizowanie związanych z tym ograniczeń.

Organizacja może czerpać z metody coachingu następujące korzyści:

- zwiększenie efektywności – coaching pomaga pracownikom i menedżerom rozwijać umiejętności, co prowadzi do lepszego wykonywania obowiązków i wyższej efektywności w organizacji;
- rozwój kompetencji kadry – coaching ułatwia identyfikację i rozwijanie kluczowych kompetencji pracowników, co może przynieść skutki w postaci lepszego wykorzystania ich potencjału i umiejętności;
- poprawa zaangażowania pracowników – coaching zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, co przekłada się na ich większą lojalność i satysfakcję z pracy;
- lepsza komunikacja – programy coachingowe uczą pracowników i menedżerów skuteczniejszych technik komunikacji, co sprzyja lepszej współpracy i przepływowi informacji w organizacji;
- rozwój umiejętności przywódczych – coaching wspiera rozwój umiejętności przywódczych wśród menedżerów, co prowadzi do lepszego zarządzania zespołami i organizacją jako całością;
- zwiększenie innowacyjności – coaching zachęca do kreatywnego myślenia i szukania nowych rozwiązań, co skutkuje większą innowacyjnością w organizacji;
- lepsze zarządzanie zmianą – coaching pomaga pracownikom i menedżerom skuteczniej radzić sobie ze zmianami, co ułatwia wdrażanie nowych strategii i procesów;
- budowanie kultury organizacyjnej – regularne sesje coachingowe mogą się przyczynić do kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej na zaufaniu, wsparciu i ciągłym rozwoju;
- wzrost retencji pracowników – zadowoleni i rozwijający się pracownicy rzadziej odchodzą z firmy, co zmniejsza koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników;

- zwiększenie produktywności – dzięki lepszemu zarządzaniu czasem i zasobami, pracownicy stają się bardziej produktywni, co przekłada się na lepsze wyniki całej organizacji;
- lepsza adaptacja do rynku – coaching wspiera rozwój umiejętności, które są kluczowe w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, co pozwala organizacji lepiej reagować na zmiany rynkowe;
- wzmocnienie relacji wewnętrznych – coaching może poprawić relacje między pracownikami oraz między menedżerami i ich zespołami, co sprzyja lepszej współpracy i atmosferze w miejscu pracy.

Wdrażając coaching jako metodę rozwoju, warto wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- przed rozpoczęciem programu coachingowego należy jasno określić cele, które chce się osiągnąć, i oczekiwania, które ma on spełniać, co może pomóc w mierzeniu jego skuteczności;
- ważne jest, aby zarząd i menedżerowie aktywnie wspierali i promowali tę inicjatywę, ponieważ ich zaangażowanie pomoże zyskać poparcie reszty pracowników;
- należy zatrudnić dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych coachów, którzy znają również specyfikę danej branży lub sektora;
- warto regularnie informować pracowników o korzyściach płynących z coachingu, aby zwiększyć ich zaangażowanie i chęć uczestnictwa w programie;
- powinno się zadbać o bezpieczne środowisko i kreowanie atmosfery zaufania; pracownicy muszą czuć, że mogą swobodnie dzielić się swoimi wątpliwościami i wyzwaniem bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami;
- warto monitorować poziom zadowolenia pracowników i zbierać ich opinie o programie;
- należy upewnić się, w jakim stopniu coaching koresponduje z kulturą organizacyjną firmy – zbieżność tych dwóch elementów wpłynie na zwiększenie akceptacji i skuteczności programu;
- warto celebrować i podkreślać sukcesy będące efektem coachingu, tak by motywować pracowników, ale wskazywać im też wymierne, konkretne rezultaty programu.

Wdrażanie programów coachingowych w organizacji wiąże się z wieloma ograniczeniami i trudnościami dla firmy. Wśród nich należy wymienić następujące:

- profesjonalny coaching może być kosztowny, zwłaszcza jeśli korzysta się z usług zewnętrznych coachów, warto jednak postawić na kompetencje i doświadczenie;
- coaching jest procesem czasochłonnym, wymaga zaangażowania zarówno ze strony coachów, jak i pracowników;
- oporność pracowników i niechęć do uczestnictwa w programie z uwagi na obawy przed oceną, zmianą czy dodatkowym obciążeniem pracą;
- ograniczenia związane z pomiarem efektywności coachingu, ponieważ uzyskiwane wyniki są często subiektywne i długoterminowe;
- nieodpowiednie dopasowanie coacha do pracownika, czego skutkiem mogą być trudności w nawiązaniu relacji czy brak zaufania.

Bibliografia

- Bareła, E. i Gryś, A. (2020). *Aktywne słuchanie w pracy coacha. Materiały szkoleniowe: Studia podyplomowe Coaching menedżerski – nowoczesne narzędzie do rozwoju osobistego, zespołu i organizacji.*
- Berg, M. i Karlsen, J. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal; EMJ*, 19, 3–13. <https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431736>
- Breque, M., De Nul, L. i Petridis, A. (2021). Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission.
- Brzeziński, Ł. (2013). Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników. *Problemy Profesjologii*, (2), 113–124.
- Brzeziński, S. i Jędrzejczak, W. (2019). Coaching as a method of supporting employees' development in organisations: Polish experience. *Organization Review*, 953(6), 60–66. <https://doi.org/10.33141/po.2019.06.08>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Fortuna, P. i Łaguna, M. (2020). Indywidualny rozwój pracownika: formalne i nieformalne uczenie się w miejscu pracy. W: B. Różnowski i P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu* (s. 107–124). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gerrig, R. J. i Zimbardo, P. G. (2011). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grabmeier, S. (2020). *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*. <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Hanine, S., Dinar, B., Hanine, S. i Dinar, B. (2022). The challenges of human capital management in the VUCA Era. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 503–514. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103030>
- Illeris, K. (2006). *Trzy wymiary uczenia się: poznawcze, emocjonalne i społeczne ramy współczesnej teorii uczenia się*. Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.

- International Coach Federation. (2024). *Empowering the world through coaching*. <https://coachingfederation.org/>
- Janowska, A. A., i Skrzek-Lubasińska, M. (2019). Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 379(17), 57–71.
- Jomaa, T. (2023). ROGUE: A new coaching model to enhance understanding and clarity. *The Coaching Psychologist*, 19(2), 32–40. <https://doi.org/10.53841/bpstcp.2023.19.2.32>
- Kaźmierczyk, J. (2022). *Niepewność zatrudnienia wśród pracowników na przykładzie banków*. Wydawnictwo UEP.
- Keil, A. (2020). *Coaching for leaders. Why executives need support, especially in times of disruption*. <https://www.ccl.org/articles/white-papers/coaching-for-leaders/>
- Knowles, M. S., Holton, E. F. i Swanson, R. A. (2009). *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kolb, A. Y. i Kolb, D. A. (2022). *Uczenie na podstawie doświadczenia. Dialogi i Zmysły*.
- Kozielecki, J. (1995). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Wydawnictwo „Żak”.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku*. Wolters Kluwer.
- Lave, J. i Wenger, E. (1990). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Łapińska, J., Sudolska, A. i Zinecker, M. (2022). *Raport z badań empirycznych w zakresie kompetencji i zawodów przyszłości*. <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2022/07/Raport-z-badan-empirycznych-w-zakresie-kompetencji-i-zawodow-przyszlosci.pdf>
- Maslow, A. H. (2009). *Motywacja i osobowość*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Master, B. (2019). *Edukacja spersonalizowana. Tutoring. Coaching. Mentoring. Edukacja domowa*. Wydawnictwo Be-Master.
- Matras, J. i Żak, R. (2022). *Trener w rolach głównych*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S. i Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. Jossey-Bass.
- Michalik, D. (2014). Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem. *ZS WSH Zarządzanie*, 1, 111–118.
- Mróz, J. (2013). Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników. *Nauki o zarządzaniu*, 3(16), 75–90.
- Myjak, T. (2017). Coaching as an interactive tool for supporting staff development in the enterprise. *Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie*, 18(3), 51–62. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6385>
- Nägele, C. i Stalder, B. (2017). Competence and the need for transferable skills. W: M. Mulder (red.), *Competence-based vocational and professional education* (s. 739–753). Springer.
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development). (2018). *The future of education and skills. Education 2030*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf
- Okun, B. F. (2002). *Skuteczna pomoc psychologiczna*. Instytut Psychologii Zdrowia PTP.
- Parsloe, E., Leedham, M. i Newell, D. (2018). *Coaching i mentoring. Strategie, taktyki, techniki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pisarska, A. (2022). Szkolenia i rozwój pracowników w organizacji turkusowej na przykładzie firmy Highsolutions sp. z o.o. W: A. Andrzejczak (red.), *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0* (s. 138–159). Wydawnictwo Naukowe FNCE.

- Podkówka-Wawrzonek, M. i Brodzińska, M. (2014). Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja. W: P. Kuźbik i M. J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia* (s. 83–94). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosalska, M. (2023). Czy twój zawodowy świat też jest (do) BANI? W: B. Habrych (red.), *Edukacja w świecie zmian. Wybór tekstów opublikowanych na platformie EPALE (2022 r.)*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Sajdak, A. (2013). *Paradygmaty kształcenia studentów i wspierania rozwoju nauczycieli akademickich. Teoretyczne podstawy dydaktyki akademickiej*. Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shelest-Szumilas, O. (2022). Praca i kompetencje w gospodarce 4.0. W: A. Andrzejczak (red.), *Rozwój kompetencji dla gospodarki 4.0*. Wydawnictwo Naukowe FNCE.
- Sidor-Rządkowska, M. (2015). Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia. *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie*, 4, 45–53.
- Sidor-Rządkowska, M. (2017). Coaching jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. *Forum Oświatowe*, 30(2), 119–132.
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). VUCA or BANI? – the challenges of human capital management in post(?)pandemic times. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 159, 393–402. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.159.31>
- Smalara, R. i Kapusta, N. (2023). Nowe i zanikające zawody na współczesnym rynku pracy. W: M. R. Gasz i A. R. Politaj (red.), *New and disappearing professions in the global labor market*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Staś, L. (2018). Wykorzystanie podejścia coachingowego w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym w świecie VUCA. Szanse i zagrożenia. *Coaching Review*, 1(10), 158–170.
- State of the global workplace. The voice of the world's employees.* (2024). <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Stoltzfus, T. (2012). *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?* Aetos Media.
- Szewczyk, A. (2014). Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji. *Coaching Review* (1), 117–136. <https://journals.kozminski.edu.pl/system/files/Szewczyk2014.pdf>
- Szłapińska, J. (2023). Coaching jako (nie)nowa metoda rozwoju zawodowego pracowników. *Szkoła – Zawód – Praca*, 26. <https://doi.org/10.34767/SZP.2023.02.05>
- The world manufacturing forum report. Skills for the future of manufacturing.* (2019). <https://worldmanufacturing.org/report/report-2019/>
- Tyszkiewicz, R. (2020). Kultura coachingowa determinantą rozwoju pracownika w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Akademia Zarządzania*, 4(4), 22–30.
- Wach, A. (2019). *Stawanie się nauczycielem akademickim. W kierunku wspierania uczenia się poprzez refleksyjną praktykę*. Wydawnictwo Kontekst.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Nicholas Brealey Publishing.
- Zemelka, A. M. (2016). Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei. *Forum Oświatowe*, 28(2), 143–160.

ZAKOŃCZENIE

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/11>

Monografia *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* w sposób interdyscyplinarny ukazuje współczesne problemy i wyzwania dla biznesu w kontekście czynników psychologicznych. Publikacja opisuje także, jak psychologia może wspierać pracowników i organizacje w obliczu zmian i trudności, jakich obecnie doświadczają na skutek przemian technologicznych, wyzwań klimatycznych czy niepewności geopolitycznych, spowodowanych pandemią czy toczącymi się konfliktami zbrojnymi. Rozważania nad sensem pracy, dobrostanem pracowników, a także niepewnością zatrudnienia czy adaptacją do nowych wyzwań w zakresie treści i formy pracy oraz możliwości i kierunków rozwoju pracowników, stanowią fundament tej analizy.

Na początku opracowania zwrócono uwagę na zagadnienie sensu pracy, które wprowadza refleksję nad tym, jak koncepcje filozoficzne i psychologiczne mogą wpływać na postrzeganie pracy przez jednostki. Sens pracy okazuje się najistotniejszym czynnikiem determinującym zaangażowanie pracowników, ich satysfakcję zawodową oraz poczucie spełnienia. Równocześnie badania nad źródłami sensu w pracy ukazały, że najważniejsze jest zrozumienie wewnętrznej spójności i wartości, jakie jednostki przypisują swoim działaniom zawodowym. Stanowi to nieodzowny element budowania trwałego zaangażowania pracowników.

W kolejnych rozdziałach skupiono się na problematyce związanej z dobrostanem pracowników, aby wskazać, że psychospołeczne środowisko pracy, a także dobrze zaplanowane interwencje na poziomie organizacyjnym, mają kluczowy wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników. W tym znaczeniu wielopoziomowe podejście do dobrostanu – obejmujące aspekty emocjonalne,

Sugerowane cytowanie:

Wach, A. i Metelski, A. (2024). Zakończenie. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 204–207). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/11>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

psychologiczne, społeczne, a nawet ekologiczne – okazało się niezbędne dla pełnego zrozumienia czynników wpływających na zadowolenie z życia zawodowego. Istotnym ustaleniem jest także odkrycie, że dobrostan ekologiczny, związany z działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju, ma coraz większe znaczenie w czasie globalnych kryzysów, takich jak zmiany klimatyczne.

Na tle powyższych rozważań pojawiło się zagadnienie nowoczesnych metod manipulacji w życiu społecznym, w szczególności w aspekcie rozwoju technologii informacyjnych i sztucznej inteligencji. Współczesne narzędzia cyfrowe wykorzystujące analizę danych i algorytmy mogą wywierać istotny wpływ na decyzje i zachowania jednostek, co rodzi pytania o etykę i odpowiedzialność w zarządzaniu technologiami w środowisku biznesowym.

Szczególną uwagę w monografii poświęcono wyzwaniom, jakie pojawiły się w trakcie pandemii COVID-19, która wymusiła na pracownikach i organizacjach szybkie adaptowanie się do nowej rzeczywistości. Badania nad migrantami w kontekście pandemii podkreśliły rolę strategii radzenia sobie z niepewnością i zmianą oraz ukazały potrzebę wsparcia w procesie adaptacji, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Niepewność zatrudnienia, która dotknęła nie tylko migrantów, ale także dużą grupę pracowników na całym świecie, okazała się jednym z najważniejszych czynników prowadzących do wypalenia zawodowego. Badania pokazały, że niepewność ta ma dalekosiężne skutki dla zaangażowania, zdrowia psychicznego oraz relacji w miejscu pracy.

Kwestia przywództwa, szczególnie w aspekcie różnic płciowych, stanowi kolejny ważny wątek omawiany w książce. Wskazano na odmienne style przywództwa, które mogą być uwarunkowane płcią, oraz na znaczenie równości i różnorodności w zarządzaniu organizacjami. Przywództwo kobiet nie tylko wnosi inne podejście do zarządzania, ale również może stanowić odpowiedź na współczesne wyzwania biznesowe.

Ostatni rozdział książki prezentuje metody wsparcia rozwoju zawodowego, takie jak coaching, który coraz częściej odgrywa istotną rolę w adaptacji pracowników do nowoczesnych wymogów rynkowych. Coaching jako metoda skoncentrowana na człowieku umożliwia indywidualne podejście do rozwoju kompetencji, które jest zgodne z założeniami przemysłu 5.0 – modelu, w którym najistotniejsze są: dobrostan pracowników, ich rozwój oraz zrównoważenie technologii z potrzebami ludzkimi.

Analiza treści poszczególnych rozdziałów pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- Sens pracy jest istotnym elementem determinującym zaangażowanie pracowników, wpływającym na poczucie spełnienia oraz kształtującym satysfakcję zawodową.

- Spójność między wartościami organizacyjnymi a pracowniczymi jest kluczowa dla budowania motywacji oraz zaangażowania w pracę.
- Obecnie ogromne znaczenie przypisuje się różnym wymiarom dobrostanu pracowników, takim jak dobrostan emocjonalny, psychologiczny, społeczny i ekologiczny. Ich rozwijanie wpływa korzystnie na ogólny stan zdrowia psychicznego i efektywność w pracy.
- Ważne jest tworzenie pozytywnego psychospołecznego środowiska pracy, w szczególności dostosowywanie kontekstu organizacyjnego do potrzeb zatrudnionych. Ponadto stosowanie wielopoziomowych interwencji w miejscu pracy ma pozytywny wpływ na zdrowie i samopoczucie pracowników.
- Kolejnym aspektem mającym wpływ na zdrowie psychiczne jest środowisko naturalne. Promowanie zrównoważonych praktyk związanych z adaptacją proekologicznych działań w organizacji może wspierać zarówno zdrowie psychiczne, jak i zaangażowanie pracowników.
- Szczególnego wsparcia psychologicznego i organizacyjnego dla efektywnej adaptacji potrzebują migranci. Organizacje powinny przygotowywać się na zmianę środowiska pracy na wielokulturowe, stąd konieczność opracowywania strategii wsparcia dla pracowników o różnorodnym pochodzeniu kulturowym. Temat jest szerszy, bo może obejmować inne różnorodności, np. pokoleniowe czy płciowe, dlatego też nowoczesne organizacje powinny się zmierzyć z kwestią szeroko rozumianej inkluzywności.
- Ważnym i nadal aktualnym problemem są stereotypy związane z płcią i przywództwem kobiet i mężczyzn. Zaleca się różnorodność w zarządzaniu, która może przyczynić się do wzbogacenia kultury organizacyjnej i lepszej adaptacji do współczesnych wyzwań. Warto, by organizacje promowały równość płci i rozwijały świadomość w zakresie korzyści płynących z różnorodnych stylów przywództwa.
- Jednym ze współczesnych problemów jest niepewność zatrudnienia, która obniża zaangażowanie pracowników i może prowadzić do stresu oraz wypalenia zawodowego. Istotne jest, aby organizacje oferowały wsparcie psychologiczne i dążyły do stabilizacji warunków pracy.
- W czasie dynamicznych przemian na rynku pracy warto zadbać o rozwój kompetencji pracowników przez oferowanie im spersonalizowanego wsparcia, jakim jest coaching. Zaleca się, aby organizacje rozważyły włączenie coachingu jako integralnego elementu strategii rozwoju personelu, zwłaszcza że metoda ta może zwiększać poczucie sensu pracy, wspomagać pracownika w procesie planowania kariery oraz budowania satysfakcji z pracy.
- Współczesne technologie, w szczególności wykorzystanie sztucznej inteligencji, niosą szereg zagrożeń związanych z manipulacją społeczną. Podkreśla

się konieczność rozwijania kompetencji cyfrowych i krytycznego myślenia w społeczeństwie, aby ograniczyć podatność na manipulację. Istotne jest, aby organizacje świadomie kontrolowały wykorzystanie nowych technologii i chroniły pracowników przed potencjalnymi nadużyciami.

Podsumowując, można stwierdzić, że autorzy monografii prezentują szerokie spektrum zagadnień z zakresu psychologii w biznesie, koncentrując się na fundamentalnych problemach współczesnych pracowników i organizacji. Analiza sensu pracy, dobrostanu, adaptacji do kryzysów i nowych technologii, a także różnorodności i przywództwa, ukazuje, jak złożony i wielowymiarowy jest świat pracy w XXI wieku. Choć wiele z poruszonych tematów zostało szczegółowo omówionych, ich dynamiczny rozwój sprawia, że powyższe rozważania stanowią jedynie wstęp do dalszych badań nad psychologią pracy i jej rolą w niestabilnym świecie.

W obliczu nieprzewidywalnych zmian powstaje wiele pytań bez jednoznacznych odpowiedzi. Jakie będą przyszłe wyzwania związane z pracą i technologią? Jakie strategie wsparcia pracowników okażą się najskuteczniejsze w nadchodzących dekadach? Te zagadnienia wymagają dalszej refleksji i otwierają przestrzeń dla nowych badań, które z pewnością będą kontynuowane w nadchodzących latach.

SPIS TABEL

1.1. Porównanie modeli dobrostanu: hedonistycznego i eudajmonistycznego	23
1.2. Typy postrzegania sensu pracy	24
1.3. Model postrzegania sensu pracy	25
2.1. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „ja”	34
2.2. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „inni”	35
2.3. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „kontekst pracy”	36
2.4. Obszary badawcze w ramach źródła sensu w pracy „życie duchowe”	37
2.5. Współczynniki regresji liniowej dla modelu wyjaśniającego zaangażowanie w pracę	41
2.6. Koncepcja <i>sinntrify your work</i>	44
4.1. Charakterystyka ekspertów biorących udział w IDI	72
4.2. Kategorie szczęścia z przykładami (wyniki badań n=15)	73
4.3. Kategorie dobrostanu z przykładami (wyniki badań n=15)	74
4.4. Techniki oddziałujące na dobrostan w ujęciu PERMA	76
5.1. Wybrane emocje i stany związane z psychologiczną reakcją na zmiany środowiskowe	88
5.2. Wybrane przejawy ograniczania/równoważenia konsumpcji	98
7.1. Liczba wydanych dokumentów zezwalających cudzoziemcom na pracę w Polsce (2018-2021)	127
7.2. Struktura próby badawczej	131
9.1. Męski i kobiecy styl przywództwa – porównanie	169

SPIS RYSUNKÓW

4.1. Liczba publikacji naukowych na temat dobrostanu w latach 2010–2023 na podstawie danych z bazy Scopus	68
4.2. Wstępna analiza scjentometryczna artykułów naukowych związanych z zagadnieniem ‘well-beingu’	69
4.3. Typologia dobrostanu jako wynik badań jakościowych	75
5.1. Presja środowiskowa i jej skutki dla zdrowia psychicznego	91
5.2. Ekonomiczne wymiary ekopsychologii	94
5.3. Szczegółowe zasady sprawiedliwego handlu	96
5.4. Wybrane implikacje praktyczne ekopsychologii	101
6.1. Odbiorcy, którzy otrzymali fałszywe lub wprowadzające w błąd informacje na temat kluczowych zagadnień w ciągu ostatniego tygodnia w wybranych krajach	112
6.2. Częstość dostrzegania dezinformacji przez obywateli UE w 2022 roku	113
6.3. Odsetek osób w państwach członkowskich UE, które często napotykały dezinformację w ciągu ostatniego tygodnia	114
6.4. Miejsca występowania nieprawdziwych informacji	115
7.1. Liczba cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowego według kraju obywatelstwa w latach 2018-2021	127
7.2. Strategie radzenia sobie stosowane przez migrantki i migrantów z Ukrainy	133
8.1. Model niepewności zatrudnienia	148
9.1. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych – sytuacja globalna (2018–2023)	170
9.2. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych w USA (2018–2023) ...	171
9.3. Kobiety w zarządach w krajach europejskich (2023)	172

Współczesny świat stawia przed nami wyzwania o niespotykanej dotąd złożoności i dynamice. Postęp technologiczny, globalne kryzysy, takie jak pandemia czy konflikty zbrojne, oraz zmieniająca się rzeczywistość rynku pracy wymagają od nas nieustannego dostosowywania się i refleksji nad naszymi rolami zawodowymi. W obliczu niepewności zatrudnienia oraz ewolucji form pracy pytania o sens życia zawodowego, dobrostan i rozwój osobisty stają się coraz bardziej istotne.

Monografia ta stanowi wszechstronną analizę psychologii w biznesie, ukazując aktualne wyzwania i możliwości w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Poruszono w niej szerokie spektrum zagadnień, w tym adaptację migrantów na rynku pracy, rolę coachingu, ekopsychologię oraz konieczność dbania o dobrostan pracowników. To nie tylko diagnoza wyzwań naszych czasów, lecz także inspiracja do tworzenia środowisk pracy, które wspierają rozwój, uczenie się i krytyczne myślenie. Publikacja ta skierowana jest zarówno do badaczy, jak i praktyków oraz wszystkich, którzy pragną zrozumieć, jak odnaleźć się w świecie pełnym zmian i niepewności, zachowując dobrostan i sens zawodowego działania.

Intencją Autorów jest „pokazanie, jak psychologia może wspierać biznes w obliczu zmian i trudności, jakich może doświadczać człowiek”. W tym właśnie zakresie monografia wypełnia lukę badawczą. Jest aktualna, interesująca i inspirująca.

Z recenzji wydawniczej prof. Joanny Cewińskiej

