PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2015 | ISSN 1733-2486

XVI TOM
3 ZESZYT
III CZĘŚĆ

REDAKCJA:
Henryk Skłodowski

Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa
Henryk Skłodowski

Skład i łamanie
Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki
Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową
Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Druk i oprawa:
Mazowieckie Centrum Poligrafii
www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Wstęp 5

Beata Krawczyk-Bryłka, Dominika Fijałkowska, Adaptacja kulturowa jako wyzwanie w zespołach międzynarodowych 7

Henryk Skłodowski, Komunikacja w biznesie. I nie tylko... 19

Katarzyna Biegańska, Kobiety i mężczyźni w biznesie: podobieństwa i różnice w zakresie dyspozycji osobowych, wyników ekonomicznych i funkcjonowania psychologicznego 37

Henryk Skłodowski, Zachowanie i komunikacja kierowcy w ruchu drogowym na podstawie badań własnych 51

Ewa Stroińska, Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy 65

Henryk Skłodowski, Dariusz Tarczyński, Małgorzata Roślak-Olczyk, Anna Witaszczyk, The stereotypical perception of a manager 87

Wojciech Cwalina, Milena Drzewiecka, Ideal president like ideal boss? Looking for preferences of political leadership style: Cross-cultural study in Goleman's typology 99

Paweł Błaszczyński, Henryk Skłodowski, Cross-cultural differences in work conditions of Polish and British clinical psychologists 117

Lucyna Golińska, Polska adaptacja skali impulsywności UPPS Whiteside'a i Lynam'a – przykłady jej wykorzystania w badaniu pracoholizmu i satysfakcji z relacji społecznych 131

Lucyna Golińska, Małgorzata Klimka, Rola relacji z pracą oraz wybranych zmiennych osobowościowych w poczuciu zadowolenia z życia 143

Katarzyna Januszkiewicz, Hope for success in the perception of a career - A comparative study of Gen Y 155

Małgorzata Klimka, Grażyna Budzińska, Rola cnót i sił charakteru w procesie zarządzania rozwojem pracowników i kształtowania dobrostanu na współczesnym rynku pracy 165

Anna Lubrańska, Szkolenia jako istotny element zarządzania wiekiem – Teoria i praktyka 177
Marek Krawiec, Budżet obywatelski – metoda budowania wspólnot czy sposób komunikowania się ze społeczeństwem – okiem psychologa społecznego 193
Dorota Molek-Winiarska, Field-tested methods of measuring increased worker productivity after occupational health interventions 207
Dorota Nawrat, Zdrowie i samoświadomość zdrowotna pracownika jako kapitał jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa 221
Małgorzata Roślak-Olczyk, Motywacja a budowanie efektywnego zespołu 237
Małgorzata Bartosiak, Diagnoza oczekiwań uczących się w obszarze doradztwa zawodowego 253
Katarzyna Durniat, Mobbing dynamics and consequences 269
Jolanta Kopka, Budżet partycypacyjny jako forma demokracji bezpośredniej w perspektywie socjologicznej 285
Teresa Dębowska-Romanowska, Budżet obywatelski jako instytucja prawa samorządowego 303

Wstęp

Witam serdecznie wszystkich Czytelników „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" i z przyjemnością przekazuję w Państwa ręce jego kolejny numer: tom 16, zeszyt 3 część 3. Jak zwykle, tak i w bieżącym wydaniu zatytułowanym „Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym", znaleźć można w nim artykuły omawiające różnorodne zagadnienia, które powinny zainteresować szerokie grono Czytelników. Autorzy prezentowanych w nim artykułów to przede wszystkim młodzi ludzie, którzy mają już imponujący dorobek naukowy dotyczący obecnego stanu wiedzy tych i bardzo wielu innych zagadnień związanych z komunikacją w wymiarze międzykulturowym bez kończ jest to więc niejako publikacja „z frontu badań" nad wielowymiarową komunikacją, które pogłębiają wartości poznawcze.

Ludność przemieszczała się zawsze, a zatem migracja wydaje się czymś naturalnym, oczywistym, szczególnie dziś, gdy technika „skurczyła czas i przestrzeń". Powodów do opuszczenia rodzinnego kraju jest wiele – problemy ekonomiczne, wojna, terroryzm, prześladowania... Właściwie coraz częściej żyjemy w świecie mozaiki narodowościowej, kulturowej, religijnej. Od czasu, gdy Europa zetknęła się z problemem uchodźców z Syrii, właściwie nie ma już krajów względnie homogenicznego, bez jakiejkolwiek mniejszości narodowej czy etnicznej. Choć w czasie, gdy odbywała się ta konferencja, nikt nie spodziewał się takiej fali uchodźców. A zatem wielokulturowość staje się normą. Niezwykle ważne jest, by społeczeństwa miały świadomość roli kultury i wszelkich zjawisk kulturowych, których uczestnicy wchodzą ze sobą w interakcje, że inność nie musi być konfliktogenna, a istotą wielokulturowości powinien być dialog. Ten dialog w międzynarodowym środowisku pracy pozwala zapobiegać zagrożeniu. Jest źródłem efektywnego współdziałania wynikającego ze społecznych skutków migracji, ale i źródłem trudności we wdrażaniu strategii w odmiennych warunkach kulturowych, przyczyną konfliktów wnikających z różnic kulturowych i braku menedżerów przygotowanych do zarządzania zespołami wielokulturowymi.

Zamieszczone artykuły są bardzo różnorodne, tak jak różnorodne stają się społeczeństwa świata. Przecież Internet sprawił, że wielu ludzi, mieszkając i pracując w kraju, tak naprawdę pracuje dla pracodawcy z Indii, Stanów Zjednoczonych czy Chin. A zatem każdy powinien mieć świadomość wyzwań globalnego biznesu.

Na koniec, chciałbym w imieniu Redakcji serdecznie podziękować Autorom artykułów zamieszczonych w niniejszej publikacji. To efekt ich pracy, którą dzielą się z innymi z nadzieją, że wiedza w nich zawarta będzie służyć rozwojowi nauki.

Henryk Skłodowski

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 7-18

Beata Krawczyk-Bryłka[1]
Gdańsk University of Technology
Dominika Fijałkowska[2]
Universal Music AS

Adaptacja kulturowa jako wyzwanie w zespołach międzynarodowych

Cultural adaptation as the challenge in international teams

Abstract: Challenges linked to multicultural working environment have commonly referred to managerial positions in the organization, due to managers' migrations and close cooperation with branches in different countries. Yet the evolution of international businesses has begun to involve ordinary employees, as the movement of labour is an ongoing trend currently. As a result employees become members of multicultural teams that face the similar problems as the management that need to adjust their working style to international situation, such as cultural shock. Having that in mind, main point of focus for the leaders should be the process of preparing team members for working in the circumstances of cultural diversity. The aim of this article is to emphasize the new perspective of cultural adaptation of employees cooperating within the multicultural teams and to develop recommendations for the activities to be applied by team leaders, which would prepare those employees to their working situation. Deliberations on this matter rely on research made within the group of 50 employees of international corporations based in Tri-City district, Poland, that focused on identification of tools that might be found useful in the process of cultural adaptation and confrontating current organizational acitivity with employees' needs.
Keywords: cultural diversity, intercultural teams, cultural adaptation, on-boarding process.

[1] E-mail: Beata.krawczyk-brylka@zie.pg.gda.pl
[2] E-mail: dominika.fijalkowska@ue.wroc.pl

Wprowadzenie

Wśród przyczyn zainteresowania organizacji i badaczy zarządzaniem zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkimi wymienia się umiędzynarodowienie gospodarki, zmiany demograficzne na rynku pracy, migracje kadry i uzupełnianie niedoborów kadrowych pracownikami z zagranicy oraz rozwój korporacji międzynarodowych. Wielokulturowość, rozumiana jako rzeczywistość społeczna oparta na współistnieniu i relacjach pomiędzy osobami z różnych kultur [Bukowska, s. 332], jest też cechą charakteryzującą zespoły wirtualne, które coraz częściej uzupełniają kapitał tworzony przez zespoły tradycyjne. Międzynarodowe środowisko pracy, powoduje jednocześnie pojawianie się zagrożeń dla efektywnego współdziałania ze względu na społeczne skutki migracji, trudności we wdrażaniu strategii w odmiennych warunkach kulturowych, konflikty wnikające z różnic kulturowych i brak menedżerów przygotowanych do zarządzania zespołami wielokulturowymi, niski poziom kompetencji kulturowych pracowników czy też lukę kulturową [Zając, 2013, s. 68; Rozkwitalska, 2013, s. 39]. Jednym z ważnych wyzwań, które dotyczy zarządzania w warunkach różnorodności kulturowej jest właśnie adaptacja pracowników, członków zespołów i menedżerów do pracy w takim środowisku. Adaptacja kulturowa jest tu jednak rozumiana nie tylko jako proces przystosowania się od funkcjonowania w warunkach odmiennej niż własna kultury, ale odwołuje się też do adaptacji zawodowej jako elementu procesu rekrutacji. W tym znaczeniu adaptacja oznacza wdrażanie pracownika do pracy w nowym środowisku, proces aktywnego przygotowania do pracy w nowej organizacji, którego celem jest głównie przystosowanie pracownika do warunków i wymagań na danym stanowisku pracy oraz do panujących w organizacji norm i zwyczajów [Ciekanowski, 2012, s. 134].

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę tak rozumianej adaptacji kulturowej pracowników do współdziałania w zespołach międzynarodowych oraz opracowanie rekomendacji dotyczących ich przygotowania do współpracy w warunkach różnorodności kulturowej. Cele te zrealizowano w oparciu o analizę literatury dotyczącej adaptacji kulturowej i adaptacji zawodowej oraz badania własne, którymi objęto pracowników zespołów międzynarodowych. Wynikiem przeprowadzonych analiz jest model procesu adaptacji kulturowej pracowników zespołów wielokulturowych, który uzupełnia lukę w literaturze przedmiotu.

Adaptacja kulturowa jako zadanie lidera zespołu

Trudność współpracy w zespołach wielokulturowych wynika z faktu konieczności współdziałania z osobami, które myślą, komunikują się i działają inaczej, mają inne wartości, inne nastawienie do pracy i pracy zespołowej. Negatywne zjawiska, które towarzyszą tworzeniu międzynarodowych zespołów czy korporacji to między innymi dysonans kulturowy (poczucie odmienności kulturowej, sprzeczność wzorców kulturowych którym się jednocześnie podlega), stereotypizacja (uogólnione oceny społeczne dotyczące cech psychicznych i społecznych osób na podstawie ich przynależności do grup narodowych), czy szok kulturowy (stan niepokoju wywołany koniecznością dostosowania się do wymogów obcej kultury, wysiłkiem wkładanym w zrozumienie i dopasowanie się do niej) [Przytuła 2011, s. 33–35]. Antidotum na ryzyko pojawienia się tych zjawisk jest wdrażanie w firmie modelu współistnienia kulturowego, który według Sikorskiego [2002, s. 41] polega na „poszukiwaniu kompromisu pomiędzy systemami kulturowymi w firmie, tj. na akceptacji różnorodności kulturowej (…)". Zadanie to spoczywa głównie na kadrze zarządzającej organizacjami lub na liderach zespołów, którzy sami powinni stanowić wzór kompetencji kulturowych i stosować działania ułatwiające pracownikom korzystanie z potencjału zespołów międzynarodowych [Gadomska-Lila i inni 2011, s. 9; Sikorski 2002, s. 42]. Warunkiem podejmowania takich inicjatyw jest adaptacja kulturowa, która w odniesieniu do liderów zarządzających w warunkach różnorodności kulturowej może być rozumiana jako umiejętność przystosowania stylu zarządzania, sposobu formułowania misji i komunikacji z członkami zespołu do kontekstu kulturowego. Podkreśla się, że zadaniem lidera jest również zarządzanie konfliktami wynikającymi z różnic kulturowych, budowanie atmosfery szacunku i zaufania, co podnosi efektywność zespołów wielokulturowych [Butts i inni 2012, s. 363]. Sprzyja to uruchomieniu procesu adaptacji kulturowej pracowników zespołu, która jest dostosowaniem się do spostrzeganych różnic poprzez dopasowanie własnego stylu komunikacji i stylu bycia do norm reprezentowanych przez drugą stronę/innych uczestników zespołu [Weck, Ivanowa 2013, s. 212]. Adaptacja jest piątym z sześciu etapów kształtowania wrażliwości kulturowej, który oznacza umiejętność świadomego odczytywania sygnałów werbalnych i niewerbalnych, by poprzez empatię i szeroki kontekst ich interpretacji budować porozumie mimo kulturowych barier [Rød 2012, s. 29]. Wynikiem adaptacji kulturowej, dynamicznego i czasochłonnego procesu, jest kulturowa synergia, która wymaga pobudzania kulturowej wrażliwości poprzez omawianie różnic kulturowych, treningi międzykulturowe i warsztaty pracy w zespołach wielokulturowych [Chang, Chuang, Chao, 2011, s. 306–309].

Adaptacja kulturowa obejmuje dwa etapy: wstępny, zwykle opierający się na informacjach z drugiej ręki, kształtujący świadomość dotyczącą przedstawicieli innych kultur i etap eksperymentalny, oparty na własnych doświadczeniach. Faza wstępna jest bardzo ważna, kształtuje postawy wobec innych kultur, i mimo, że ma dość ogólny charakter, jest podstawą określającą charakter dalszej bezpośredniej współpracy [Weck, Ivanowa 2013, ss. 214-215]. Obowiązek wstępnego przygotowania pracowników zespołu do akceptowania i korzystania z potencjału różnic kulturowych to właśnie zadanie menedżerów zarządzających takimi zespołami lub organizacjami, w ramach których zostały one powołane [Chang i inni 2011, s. 306-309]. Badania potwierdziły hipotezę o wpływie jaki wywiera adaptacja kulturowa na jakość komunikacji w zespole, zaufanie pomiędzy członkami zespołu i efektywność ich pracy [Chang i inni, s. 325], jednak niewiele organizacji przyjmuje proaktywną postawę wobec zarządzania różnorodnością kulturową w zespołach pracowniczych, reagując raczej na zdarzenia związane z współpracą osób z różnych kręgów kulturowych niż przygotowując pracowników do pracy w takich zespołach [Rød, 2012, s. 30]. Badania przeprowadzone przez Price Waterhouse Coopers na grupie menedżerów wykazały, że aż 65% z nich podaje pracę w zespołach międzynarodowych jako trudne zadanie zawodowe [Rød 2012, s. 29]. Rød [2012, s. 30–33], doświadczona trenerka kompetencji kulturowych sugeruje, że sposobem na zbudowanie efektywnego zespołu wielokulturowego jest traktowanie go jako złożonego systemu, do którego stosuje się model 5D – pięciu pytań przygotowujących do efektywnej współpracy: Jakich różnic powinniśmy być świadomi?, Jak powinniśmy dostosować swoje zachowanie do systemu, w którym funkcjonujemy?, Jak zbudujemy zaufanie w tym systemie?, Jak zrealizujemy cel mimo różnic?, Jakich postaw i zachowań potrzebujemy, by zrealizować cele zespołu?. Autorka nazywa go systemem edukacyjnym, który pozwala przejść przez etap adaptacji kulturowej do sukcesu zespołu wielokulturowego. Propozycja ta dotyczy kształtowania świadomości pracownika, przygotowania go do pracy w warunkach różnorodności kulturowej, więc warto rozważyć ten model w kontekście procesu adaptacji zawodowej pracownika, którego ważnym elementem powinna być właśnie adaptacja kulturowa, jeśli zespół do którego rekrutujemy ma charakter wielokulturowy.

Adaptacja zawodowa w kontekście zespołów wielokulturowych

Adaptacja zawodowa to proces wdrażania pracownika do organizacji, obejmujący działania informacyjne i szkoleniowe, które powinno obejmować trzy obszary:

- adaptację w środowisku pracy – informacja o szansach i zagrożeniach w środowisku pracy, o sposobach postępowania i możliwościach wsparcia w trudnych sytuacjach;

- adaptację w przedsiębiorstwie – poznanie misji i strategii firmy, kultury organizacyjnej, struktury i zasad działania;
- adaptację do pracy – zapoznanie ze specyfiką zadań na danym miejscu pracy [Syper-Jędrzejak 2013, s. 497].

Specyfika adaptacji w zespole wielokulturowym odnosi się szczególnie do dwóch pierwszych obszarów, których realizacja może skutecznie obniżyć lęk przed odmiennymi kulturowo wzorcami zachowań współpracowników czy liderów, podnieść spójność zespołu mimo różnorodności, zidentyfikować postawy organizacyjne wobec różnorodności i pozwolić poznać zasady działania i kultury organizacji niezależne od różnic kulturowych. Znaczenie procesu adaptacji wyczerpująco opisuje Lewicka [2010, s. 182], wg której wpływa on na pracownika stymulując jego „(…) zaangażowanie, przyswojenie zasad panujących w firmie, poznanie i zaakceptowanie panującego w niej systemu wartości, filozofii, kultury, rytuałów i symboli, na odnalezieniu się w nowym środowisku, przygotowaniu do wypełniania powierzonych mu obowiązków, zintegrowanie się z zespołem, utwierdzenie się w przekonaniu o słuszności decyzji podjęcia pracy w danej firmie". Adaptacja kulturowa powinna więc również wyznaczać zasady funkcjonowania każdego z członków zespołu, niezależnie od reprezentowanej kultury narodowej. Z perspektywy pracownika adaptacja oznacza bowiem przystosowanie się do wymagań środowiska pracy, w którym realizuje swoje zadania zawodowe, ale też podjęcie działań, które dostosowują to środowisko do jego potrzeb i oczekiwań [Borkowski i inni 2001, s. 8]. Celem adaptacji jest sprawne funkcjonowanie pracownika w danej społeczności pracowniczej, jednocześnie jest to etap, rozpoczynający proces kształtowania kadr w organizacji [Listwan 2010, s. 145–146], który w przypadku organizacji międzynarodowych jest bardziej złożony, obarczony czynnikami kulturowymi, często ingerujący w życie osobiste pracowników i związane z większym ryzykiem [Pocztowski 2002, s. 20–25], Z punktu widzenia menedżera adaptacja powinna opierać się na wykorzystaniu określonych narzędzi, które będą wspomagać i umożliwiać śledzenie postępów adaptacji pracownika [Ciekanowski 2012, s. 136]. Do tych narzędzi można zaliczyć broszury i informatory dla nowego pracownika, szkolenia dostarczające wiedzę o firmie i jej kulturze organizacyjnej oraz o wymaganiach i warunkach pracy, osobiste kontakty i konsultacje z bardziej doświadczonymi pracownikami, coaching, który oprócz informacji dostarcza też wsparcia i jest okazją do udzielania informacji zwrotnych, mentoring jako długofalowa opieka nad pracownikiem służąca kształtowaniu jego ścieżki kariery. Programy adaptacji nie zawsze są jednak mocną stroną polskich przedsiębiorstw [Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 227], co wynika z różnych powodów. Pisząc o konieczności przygotowywania kandy-

datów do wyjazdów zagranicznych, Miś [2002, s. 146] identyfikuje przyczyny zaniedbań w tym zakresie, które można odnieść do zespołów wielokulturowych:

- przekonanie, że trening i szkolenia nie zastąpią osobistych doświadczeń w kontaktach z inną kulturą;
- brak czasu i środków finansowych przeznaczonych na działania przygotowawcze;
- brak określenia indywidualnych potrzeb pracownika podejmującego pracę w innej kulturze;
- przekonanie o marginalnym znaczeniu kompetencji kulturowych dla efektywności pracy.

Ryzyko rezygnacji z działań adaptacyjnych w zespole jest wysokie i może skutkować zakłóceniami w relacjach międzyludzkich, pogorszeniem się klimatu pracy zespołowej, spadkiem zaufania w zespole oraz spadkiem efektywności [Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 61]. Dlatego warta przemyślenia i badań jest problematyka działań podejmowanych przez liderów zarządzających zespołami międzynarodowymi w procesie adaptacji kulturowej pracowników. Poniższe rozdziały prezentują wyniki badań, których celem była identyfikacja narzędzi, jakie mogą służyć procesowi adaptacji kulturowej oraz konfrontacji aktywności organizacyjnej w tym zakresie z potrzebami pracowników, członków zespołów międzynarodowych.

Narzędzia adaptacji kulturowej pracowników – wyniki badań

Pierwszym etapem badań było badanie jakościowe w formie wywiadu focusowego, które służyło wygenerowaniu listy działań adaptacyjnych, które mogą służyć jako narzędzia do adaptacji kulturowej w zespole międzynarodowym. Do udziału w wywiadzie zaproszono 20 pracowników jednej z firm międzynarodowych z Trójmiasta. W trakcie wywiadu zastosowano metodę burzy mózgów, na podstawie której wygenerowano listę 17 działań adaptacyjnych, posegregowanych poniżej na cztery główne kategorie:

1. Działania na poziomie organizacji:
   - organizowanie sesji informacyjnych na temat zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie;
   - ustalenie kodeksu etycznego wspólnego dla całej firmy, który miałby uwzględniać założenia o niedyskryminacji;
   - ustalenie polityki firmy uwzględniającej założenia Karty Różnorodności;
   - ustalenie obowiązującego języka komunikacyjnego wewnątrz organizacji, by poszanować pracowników przyjezdnych;
   - okazywanie szacunku pracownikom o innym pochodzeniu etnicznym przez kadrę kierowniczą;

- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy.

2. Działania na poziomie zespołu:
   - ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów;
   - ustalenie wspólnego języka komunikacji dla funkcjonowania zespołu.
3. Działania informacyjne:
   - sesje informacyjne z pracownikami z innych krajów, aby mogli przybliżyć współpracownikom swoją kulturę;
   - wydawanie broszur informacyjnych dotyczących różnych kultur, z którymi pracownicy mają do czynienia w ciągu pracy;
   - organizowanie nieformalnych spotkań pomiędzy pracownikami, w których bardziej doświadczeni w zakresie współpracy międzynarodowej pracownicy, mogli by podzielić się swoimi spostrzeżeniami i radami ze współpracownikami.
4. Działania szkoleniowe:
   - oferowanie kursów językowych;
   - organizowanie szkoleń z zakresu różnic kulturowych z perspektywy współpracy biznesowej, dotyczące państw, z którymi przedsiębiorstwo ma kontakty;
   - organizowanie gier integracyjnych wśród swoich pracowników;
   - organizowanie imprez integracyjnych.
5. Inne:
   - organizowanie wyjazdów służbowych do krajów, z którymi pracownicy współpracują na co dzień;
   - inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze-pracownicy.

Stworzony katalog zwraca uwagę na konieczność aktywnego podejścia do adaptacji kulturowej pracowników na poziomie kultury organizacji, w ramach zespołu, wykorzystanie w tym procesie zarówno narzędzi informacyjnych jak i szkoleniowych, co pozwala na analogie do działań z zakresu adaptacji zawodowej. W dalszej części badań zweryfikowano, na ile powyższe założenia realizowane są w międzynarodowych organizacjach i jakie są postawy członków zespołów międzynarodowych do wymienionych inicjatyw.

Praktyki adaptacji kulturowej w organizacjach

Wygenerowana w badaniach focusowych lista działań, które mogą służyć adaptacji kulturowej pracowników zespołów międzynarodowych została poddana ocenie pracowników firm wielokulturowych działających na terenie Trójmiasta. Badanie przeprowadzono w formie kwestionariusza elektronicznego, który skierowano do 87 osób.

Udział w badaniu wzięło 50 osób, z których 58% stanowiły kobiety, 42% mężczyźni pochodzący z Polski (64%) i innych krajów, głównie europejskich: Rumunii, Belgii, Belgia, Czech, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Litwy, Niemiec, Rosji, Ukrainy i Włoch. Badani reprezentowali głównie działy finansów i księgowości (64%), obsługi klienta (10%), logistyki (10%) i HR (6%). Wszyscy respondenci mieli doświadczenie w pracy w tradycyjnych zespołach wielokulturowych. Dlatego pierwsza część kwestionariusza zawierała pytanie o działania podejmowane przez pracodawców, służące przygotowaniu pracowników do międzykulturowej współpracy. Ocenie poddano w.w. działania, zastosowano pięciostopniową skale Likerta, gdzie 1 – oznaczało: pracodawca nie podejmuje wskazanego działania, 5 – pracodawca podejmuje dużo działań tego typu. Analiza odpowiedzi pozwoliła wyodrębnić działania pracodawcy, które są realizowane najczęściej:

- oferowanie kursów językowych (36%),
- organizowanie imprez integracyjnych (36%),
- okazywanie szacunku pracownikom o innym pochodzeniu etnicznym (34%),
- ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów wewnątrz organizacji (32%).

Należy podkreślić, że wskazane wartości procentowe odnoszą się do oceny na poziomie 4 (pracodawca podejmuje stosunkowo dużo działań z tego zakresu), gdyż wobec żadnej z propozycji oceny 5 nie były dominujące. co oznacza, że choć najbardziej popularne, nie są typowe w organizacjach reprezentowanych przez osoby badane (zwykle około kilku do kilkunastu procent wskazań, jedynie oferowanie kursów językowych uzyskało 30% wskazań na poziomie oceny 5). Respondenci zauważyli też nieliczne działania (ocena 3) z zakresu: ustalenia kodeksu etycznego organizacji (36%), ustalenia wspólnego języka w ramach zespołu (36%) i wydawania broszur informacyjnych (30%). Wyróżniło się kilka ocen na poziomie 1, które można uznać za pomijane w praktyce adaptacyjnej:

- inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze-pracownicy (64% respondentów);
- sesje informacyjne z pracownikami z innych krajów, aby mogli przybliżyć współpracownikom swoją kulturę (52%);
- organizowanie nieformalnych spotkań pomiędzy pracownikami, w których bardziej doświadczeni w zakresie współpracy międzynarodowej pracownicy, mogli by podzielić się swoimi spostrzeżeniami i radami ze współpracownikami (50%);
- organizowanie gier integracyjnych wśród swoich pracowników (42%);
- organizowanie szkoleń z zakresu różnic kulturowych z perspektywy współpracy biznesowej, dotyczące państw, z którymi przedsiębiorstwo ma kontakty (36%);
- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy (30%).

Można zatem stwierdzić, że obecnie procesy przygotowawcze realizowane przez pracodawców są dość ubogie i trudno uznać je za element strategii zarządzania różnorodnością kulturową w firmie. Wniosek ten należy skonfrontować z oceną wartości poszczególnych działań dla podniesienia jakości procesu adaptacji kulturowej. W tym celu osoby badane poproszono o ocenę każdego z działań na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało: zdecydowanie nieefektywny, 2 – nieefektywny, 3 – średnio efektywny, 4 – efektywny i 5 – wysoce efektywny. Po raz kolejny żadne z działań nie uzyskało większości ocen na poziomie 5. Jedynie dwa działania wyróżniły się licznością odpowiedzi na poziomie 4: oferowanie kursów językowych (36%) i ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (34%). Najwyżej w rankingu sporządzonego według średniej punktów uplasowały się:

- oferowanie kursów językowych (3,58),
- ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (3,46),
- organizowanie imprez integracyjnych (3,42) i
- ustalenie jasnych celów i zasad funkcjonowania zespołów wewnątrz organizacji (3,4).

Jako wysoce nieefektywne zostały najczęściej wskazane dwa działania: inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie (36%) i wyznaczenie pracownika działu kadr do świadczenia pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranicy (24%). Wyraźnie widać, że przedstawione wyniki pokrywają się z oceną częstości stosowania kolejnych rozwiązań w firmie. Może to sugerować dwa wnioski: albo pracodawcy stosują rozwiązania, które są powszechnie uważane za najbardziej efektywne, albo: pracownicy zespołów zróżnicowanych kulturowo potrafili ocenić skuteczność tylko tych działań, z którymi się spotkali w firmach, uważając inne za zdecydowanie mniej skuteczne w procesie adaptacji kulturowej. Trudno jednak znaleźć w literaturze badania dotyczące efektywności programów adaptacji kulturowej w zespołach zróżnicowanych, wskazuje się natomiast na konieczność rozwoju kompetencji kulturowych polskich menedżerów [Zając 2013, s. 77; Gadomska-Lila i inni, s. 11] i na brak uporządkowania procedur adaptacyjnych w polskich organizacjach [Bukowska, s. 336; Syper-Jędrzejak, s. 507]. Pozwala to przypuszczać, że bardziej wiarygodny jest wniosek drugi. Aby zweryfikować to założenie, przeprowadzono trzeci etap badania, w którym pytano pracowników zespołów międzynarodowych o ich potrzeby dotyczące adaptacji kulturowej.

Oczekiwania pracowników zespołów wielokulturowych

Analizę potrzeb pracowników w zakresie działań wspomagających adaptacje kulturową w zespole wielokulturowym oparto na pięciostopniowej skali oceny poszczególnych działań adaptacyjnych, gdzie 1 oznaczało: zdecydowanie niepotrzebne,

5 – bardzo potrzebne. W opinii respondentów inicjatywy bardzo potrzebne, by dobrze przygotować pracowników do współpracy międzynarodowej to:

- oferowanie kursów językowych (44%),
- organizowanie imprez integracyjnych (44%),
- wyznaczenie jednego pracownika działu kadr, którego głównym zadaniem, byłoby świadczenie pomocy prawnej i doradczej pracownikom z zagranic (36%),
- inicjatywa dobrowolnej opieki nad obcokrajowcami w firmie, w której rolę opiekunów pełniliby wolontariusze–pracownicy (30%).

Ranking oczekiwanych przez członków zespołów wielokulturowych, wynikający ze średniej przyznanych ocen, pokazuje zbliżone wyniki. Na pierwszym miejscu znalazły się imprezy integracyjne (4,14), potem kursy językowe (4,1), szacunek kadry kierowniczej wobec osób z innych kultur (4,0), ustalenie jasnych celów i zasad w zespole (4,0) oraz ustalenie wspólnego języka komunikacji w zespole (4,0). To ostanie rozwiązanie zwykle nie było stosowane w organizacjach reprezentowanych przez osoby badane, co sugeruje konieczność wprowadzenia takiej praktyki w procesie adaptacji.

Dodatkowo respondenci mieli możliwość określić jakie pomysły, poza zaproponowanymi, mogłyby w ich opinii wejść w zakres działań przygotowawczych. Jedna z inicjatyw dotyczyła szkoleń z tak zwanych kompetencji miękkich oraz modelu rozwoju kariery, który miałby im uświadomić jaką drogę mają przebyć w organizacji. Ponadto jeden respondent zasugerował, że dobrym pomysłem byłoby zapewnianie dostępu do lokalnych gazet państw, z którymi pracownicy pozostają w stałym kontakcie biznesowym.

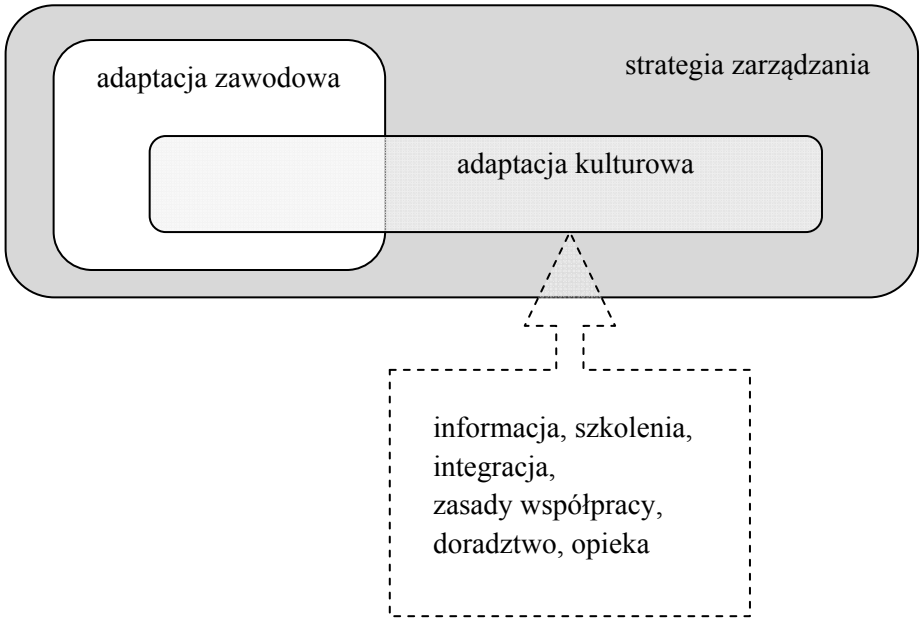
Badanych zapytano też, na jakim etapie pracy takie działania przygotowawcze ze strony pracodawcy powinny mieć miejsce. Większość badanych wybrała opcję, że powinny one mieć charakter stały i regularnie towarzyszyć pracy w zespole wielokulturowym (66%), a 42% badanych opowiedziała się za realizacją działań przygotowawczych na etapie adaptacji do pracy, kończącej proces rekrutacji.

Zakończenie

Tematyka przystosowania do pracy w środowisku międzynarodowym najczęściej poruszana jest w kontekście imigracji menedżerów za granicę, pracy w filiach korporacji zagranicznych czy globalnych. W tym obszarze badacze podejmują temat redukcji szoku kulturowego i akulturacji, rozumianej jako przystosowanie się do wymogów nowego kraju, nowego otoczenia kulturowego. Autorki artykułu założyły, że spotkanie z przedstawicielami innych kultur to również specyfika zespołów wielokulturowych, w których niezależnie od lokalizacji dochodzi do stykania się różnych kultur.

Z tego punktu widzenia istotne jest przygotowanie wszystkich członków zespołu do pracy w warunkach różnorodności kulturowej. Powinno się to odbywać na zasadach adaptacji zawodowej, której ważnym elementem w takiej sytuacji jest adaptacja kulturowa, rozumiana jako aktywna strategia przygotowania pracowników zespołu do korzystania z potencjału różnorodności. Proces ten powinien być nie tylko elementem adaptacji zawodowej, ale wykraczać poza jej zakres, mobilizując lidera do włączania zarządzania różnorodnością kulturową do strategii zarządzania całą organizacją. Model adaptacji kulturowej zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Model adaptacji kulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Budowanie świadomości różnic kulturowych i spójności zespołu wielokulturowego wymaga od lidera osobistego przykładu wysokich kompetencji kulturowych, proaktywnej i kreatywnej postawy wobec narzędzi adaptacji kulturowej, by wzbogacać ofertę o oryginalne narzędzia. Przeprowadzone badanie, mimo ograniczonego zakresu, jest sygnałem, że nadal zadanie to jest poważnym wyzwaniem w organizacjach i wymaga badań, weryfikujących skuteczność zaproponowanych metod.

Bibliografia

Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B. (2001), *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.

Bukowska U. (2012), *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Zarządzanie i Finanse" 1/3, 2012, Uniwersytet Gdański.

Butts C.C., Trejo B., Parks K.M., McDonald D.P. (2012), *The Integration of Diversity and Cross-Cultural Work: Competencies and Commonalities*, "Industrial and Organisational Psychology", Vol. 5, Issue 3, 09.2012.

Chang H.H., Chuang S.S., Chao S.H. (2011), *Determinants of cultural adaptation, communication quality and trust in virtual teams' performance*, "Total Quality Management" Vol. 22, No 3, 2011.

Ciekanwoski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", Nr 94, Seria: Administracja i Zarządzanie.

Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Miś A (2002), *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] A.Pocztowski (red), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Pocztowski A. (2002), *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Pocztowski (red), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Przytuła S. (2011), *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania", vol. 9, nr 4 (34).

Rozkwitalska M. (2013), *Bariery zarządzania wiedzą w środowisku wielokulturowym*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku", tom 19.

Sikorski Cz. (2002), *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4.

Rød A. (2012), *Working with Intercultural Teams to Optimize Performance*, "OD Practitioner" Vol. 44, No. 1

Syper-Jędrzejak M. (2013), *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" (1), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Weck M., Ivanova M. (2013), *The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 28/3.

Zając Cz. (2013), *Wielokulturowość jako fundament międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe WSB w Gdańsku", tom 19.

Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN łISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 19-35

Henryk Skłodowski[1]
Społeczna Akademia Nauk

Komunikacja w biznesie. I nie tylko…

Business communication and related issues

Abstract: Communication, as the oldest social process, is described as an exchange of facts and opinions in humans, human social groups and institutions. In business, communication is essential for the corporate functioning.

In a number of communications, there are two main types: non-verbal communication and verbal communication. Non-verbal communication is a substantial form of conveying messages – words may not be uttered, yet messages are sent. Thus, the body language is perceived subconsciously. The first impression is highly important. This impression, which is being created through the first 15 seconds, is tremendously difficult to be modified later.

Although verbal communication can be replaced by the body language, it usually completes the transfer of non-verbal messages. From a social view, a large group of professionals, such as teachers, physicians, shop assistants, negotiators, lawyers or politicians, uses gestures, facial expressions, touch, body posture and voice tone to build up a required atmosphere. Body language is inherited from animal ancestors. Through the process of growing up and education, body language is gradually modified due to social and cultural patterns.

Proxemics is the study of spatial interrelations in people, also in people and their material environment. It divides countries due to contact cultures and distance cultures. Further, it defines personal space in privacy and in business relations like business meetings with subordinates or customers.

Keywords: psychology, communication business.

[1] E-mail: profsklodowski@post.pl

„Język jest narzędziem" – mówią niektórzy.
„To nieprawda – mówią inni – jak może być narzędziem coś, co jest częścią nas?"
A język jest nie tylko częścią nas.
Język jest naszym sposobem istnienia, a zwłaszcza bycia z innymi i dla innych.

Otóż słowo **KOMUNIKOWANIE** pochodzi od łacińskiego ***COMMUNIS*** – wspólny. Komunikując się bowiem ustanawiamy wspólnotę z kimś innym. A więc, staramy się przekazać informację, ideę, opinię, postawę… Samo pojęcie **komunikacja** pochodzi od łac. czasownika ***communico, communicare*** (uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości, naradzać się) i rzeczownika ***communio*** (wspólność, poczucie łączności) [Bugajski 2007, s. 438].

Komunikacja to rozległy obszar wzajemnej wymiany faktów i opinii między ludźmi, grupami społecznymi, instytucjami, który jest jednym z najstarszych procesów społecznych. Towarzyszy człowiekowi od momentu narodzin… Trudno wyobrazić sobie jakiekolwiek społeczeństwo, którego członkowie nie porozumiewaliby się ze sobą. Społeczeństwa istnieją bowiem dzięki przekazywaniu informacji i komunikowaniu, ale ich istnienie polega na procesach przekazu i komunikacji [Handke 2008, s. 65]. Społeczeństwa nie tylko ludzkie. Ten, kto miał okazję obserwować przyrodę: np. psy, koty, małpy, mrowisko bądź pszczoły, dobrze wie, że zwierzęta mają własny język, dzięki któremu komunikują się ze sobą.

Komunikacja w biznesie jest niezbędna do przeprowadzania udanych transakcji. Komunikacja wewnątrz firmy oznacza skuteczne porozumiewanie się pracowników pracujących w jednym zespole lub na różnych szczeblach oraz porozumiewanie się przełożonego z pracownikami. Jej głównym zadaniem jest organizacja sprawnego działania. Dzięki odpowiednim komunikatom można wpłynąć na jakość pracy pracownika, jego motywację i zaangażowanie. Komunikacja w biznesie obejmuje również bezpośrednie i pośrednie kontakty z klientem, badanie rynku, marketing, negocjacje, proces sprzedaży czy serwisu. Celem każdej komunikacji jest porozumienie i przekazanie informacji. Poprzez komunikację zewnętrzną nie tylko zyskuje się kontrahenta, ale również tworzy się wizerunek firmy.

Wszystkie procesy przebiegające z udziałem ludzi mają charakter społeczny, zatem i komunikacja jest społeczna, gdyż jej uczestnikami są zawsze członkowie społeczeństwa [Bocheńska-Włostowska 2009, s. 12). I dlatego mówimy o komunikacji społecznej jako o najszerszym zbiorze procesów porozumiewania się jednostek i grup. Komunikowanie jest procesem, którego celem jest przetrwanie społeczeństwa. Bez wymiany myśli, dzielenia się wiedzą, informacjami i ideami nie miałoby żadnych szans.

Istnieje wiele rodzajów komunikacji. Dla nas jednak najważniejsza jest komunikacja werbalna i niewerbalna. Rozmawiamy, mówimy, słuchamy, czytamy, korespondu-

jemy, piszemy maile i smsy, a niektórzy nawet jeszcze listy. Te zachowania tworzą kulturę komunikacji językowej. Każda wymiana myśli (mająca formę dialogu – w dowolnej formie – tradycyjnej bądź elektronicznej) to językowa interakcja. Każde komunikowanie się jest działaniem, w którym najważniejsza jest intencja wspólnego porozumienia się. Ma ona oczywiście różne wymiary – pracy lub biznesowy, w którym najważniejsza jest taka wymiana informacji, by coś razem zrobić; osiągnąć, zabawy – ważne jest w nim, by miło spędzić czas. W wymiarze **rytuału** określone, **konwencjonalne** zachowania językowe są potrzebne do zaznaczenia swojej obecności, podtrzymania kontaktu lub dla zachowania zwyczaju [Rothenbuhler 2003, s. 19].

Komunikacja niewerbalna – *nonverbal communications* – jest chyba najbardziej podstawową formą porozumiewania się [Bocheńska-Włostowska 2009, s. 21]. Możemy przestać odzywać się, ale i tak wysyłamy komunikaty. Istotne znaczenie mają przy tym tzw. akty proksemiczne, czyli odległość pomiędzy porozumiewającymi się ludźmi, wysokość, intonacja, natężenie głosu, śmiech, szybkość mówienia… [Leathers 2009, s. 113].

Treść naszej wypowiedzi wpływa tylko w 7% na odbiór komunikatu przez drugą osobę, 35% wnioskujemy z tonu głosu i aż 55% z języka ciała. Najważniejsze jest bowiem to, co jest ukryte między słowami, czyli mowa parawerbalna (ton głosu, głośność, szybkość mówienia, itp.) oraz niewerbalna (gesty, mimika, dotyk).

Nasze ciało nie kłamie (no chyba że ktoś do perfekcji opanował język ciała i świadomie fałszuje nadawane przez siebie komunikaty). Te nielingwistyczne zachowania odbywają się w dużej mierze poza świadomością. A zatem mowę ciała innych odczytujemy podświadomie. O tym, jak wielkie mają znaczenie komunikaty wysyłane za pomocą ciała, wiedzą politycy, negocjatorzy. Ciało czasem mówi więcej niż słowa. I dlatego przed ważnymi spotkaniami ćwiczą uśmiechy, sposób podawania ręki, skłon głowy, a nawet sposób podania teczki z dokumentami. Poklepanie po ramieniu, podanie dłoni, uściśnięcie ręki oburącz… przekazuje o nas więcej niż nam się wydaje. Komunikaty niewerbalne mają ogromną siłę, a specjaliści od manipulacji potrafią bezwzględnie to wykorzystać [Leathers 2009, s. 26–27].

Pierwsze wrażenie jest najważniejsze. Kształtuje się ono już w ciągu pierwszych 15 sekund kontaktu. Potem trudno jest je zmienić. Warto więc zadbać o to, by już w pierwszych chwilach odbierano nas tak, jak tego pragniemy. Jeśli więc przed ważnym spotkaniem zdarzyło się nam coś, co negatywnie wpłynęło na nasze emocje, spróbujmy się choć trochę rozluźnić. Wiem, wydaje się to trudne. A jednak można. Warto postarać się przywołać w myślach przyjemne zdarzenie z naszego życia. Z pewnością wywoła na naszej twarzy uśmiech. Człowiek uśmiechnięty, zrelaksowany, spokojny ma zdecydowanie większe szanse na pozytywne załatwienie swojej sprawy.

Warto uświadomić sobie fakt, iż mowa ciała zawiera w sobie bardzo dużo elementów wrodzonych, więc nic dziwnego, iż małe dzieci, zanim zdobędą umiejętność sprawnego korzystania z komunikacji werbalnej, znakomicie potrafią odczytać mowę ciała [Bocheńska-Włostowska 2009, s. 23]. Jeśli zatem czyjeś dziecko nie lubi któregoś ze znajomych rodziców, to może po prostu sprawniej niż oni odczytuje np. jego nieszczerość lub intencje. Córka moich znajomych jako kilkuletnie dziecko rozpoznała, że jej tatę łączy więcej niż przyjaźń z przyjaciółką domu. Jak? Być może ze zbyt poufałych gestów, spojrzeń.

Czy można wyjaśnić te dziecięce umiejętności? Bez problemu. Wielu z nas zapomina, że z punktu widzenia biologii człowiek jest zwierzęciem. Jesteśmy gatunkiem należącym do ssaków naczelnych z rodziny człowiekowatych. I jako zwierzęta mamy umiejętność posługiwanie się mową ciała. Ewolucyjne źródła naszych zachowań pochodzą z naszej prymitywnej, zwierzęcej natury – wyszczerzenie zębów nie oznacza wprawdzie chęci zaatakowania, ale jest wyrazem szyderstwa lub innych podobnych uczuć.

Często się mówi o tzw. kobiecej intuicji. Jej źródłem jest fakt, iż kobiety, wychowujące małe dziecko w pierwszych miesiącach i latach jego życia szczególnie często korzystają z niewerbalnych środków komunikacji. I dlatego tak trudno nam, mężczyznom je okłamywać.

W miarę dorastania i uczenia się nasze umiejętności modyfikujemy pod wpływem wzorców społeczno-kulturowych… I tu warto mieć świadomość różnic kulturowych. Wiele gestów, które wydają się jednoznaczne, za granicą mogą być odczytywane zupełnie inaczej.

- **Kciuk uniesiony do góry.** W Polsce (i w USA) oznacza sukces, zwycięstwo. Jednak dla Niemców czy Francuzów to pusty gest, który nic nie znaczy. No może jedynie „1". Na południu Europie (i w krajach arabskich) oznacza coś obraźliwego i wulgarnego, bezpieczniej jest więc go unikać.
- **Victoria, czyli znak zwycięstwa, kojarzony ze zmarłym niedawno premierem Mazowieckim** dla nas jest gestem zwycięstwa. Podobnie w kręgu kultury zachodniej. Mimo to zalecam ostrożność. Ręka i dwa palce skierowane zewnętrzną częścią dłoni do odbiorcy to obraźliwy gest na terenie całego dawnego Imperium Brytyjskiego.
- **Wyciągnięcie palca wskazującego** w kierunku osoby (zwykle nam bliskiej) oznacza prośbę, aby do nas podeszła i jest swoistym zaproszeniem. Ale już w krajach Ameryki Łacińskiej, w Indonezji i Australii zginający się i rozprostowujący palec wskazujący służy do przywoływania prostytutek. Z kolei w Azji w ten sposób wabi się psy.

- **Rozpostarcie palców jednej lub dwóch dłoni** w kręgu kultury zachodniej to znak wyciszający, uspokajający, oznaczający porozumienia się i przyjazne zamiary. W Grecji natomiast to obelga, a w Libanie komunikat o treści „nie".
- **Kółko z kciuka i palca wskazującego** to bardzo obraźliwy gest w Niemczech, W niektórych krajach śródziemnomorskich, np. w Grecji, Hiszpanii i Turcji w ten sposób sugerujemy, że mężczyzna jest gejem. We Francji oznacza po prostu cyfrę „zero". A w Polsce to znak symbolizujący wysoką jakość czegoś.
- **Wyprostowany mały i wskazujący palec, czyli popularne „rogi"** na południu Europy oznaczają sugerowanie mężczyźnie, że jest rogaczem. A w hinduizmie i buddyzmie gest ten ma odstraszać negatywne emocje i złą moc [Pease, 1992, s. 14–16].

Kończąc te ciekawostki, chciałem opowiedzieć o znajomej, która została zaproszona w Grecji na romantyczną kolację do knajpki w porcie w Pireusie. Kelner przyniósł na wyłożonej lodem tacy różne morskie specjały i ryby do wybrania. Kolejno wskazywał na nie, zachwalając ich zalety. Kiedy doszło do krewetek, znajoma, która ich bardzo nie lubiła, energicznie zaprzeczyła (oczywiście, kręcąc głową w lewo i prawo). Ku jej rozpaczy dostała potem talerz z górą krewetek. W Grecji takie przeczenie oznacza bowiem „tak"…

Wszystkie wymienione przez mnie przykłady dowodzą, że błędna interpretacja gestów może doprowadzić do wielu kłopotliwych sytuacji. Dobrze jest więc, wybierając się do jakiegoś kraju na wypoczynek lub by prowadzić negocjacje handlowe, poszukać informacji na temat kulturowych odmian języka ciała.

Nadrzędnym zadaniem komunikacji pozawerbalnej jest przekazanie informacji. Pozycja ciała, postawa, gesty, mimika informują np. o naszym samopoczuciu. Jeśli ktoś kładzie sobie dłoń na głowę, rozciera skronie, to z pewnością boli go głowa. Naszą nudę na zebraniu bądź wykładzie możemy nieświadomie przekazać w wielu formach – pstrykając długopisem, leżąc w ławce, patrząc w sufit, rysując bohomazy na kartce… Smutek można odczytać z ust, pochylenia ramion, przygarbienia…

Dzięki mowie ciała możemy rozpoznać każdy z typów ludzkich charakterów: sangwinika, flegmatyka, choleryka czy melancholika. Sangwinik żywo gestykuluje, choleryk podobnie, ale zdecydowanie obszerniej. Flegmatyk jest opanowany, a melancholik oszczędny w ruchach. I tu warto zaznaczyć, że zwykle łatwiej nam uwierzyć tym, którzy spontanicznie korzystają z mowy ciała (także gestykulacji) niż ludziom oszczędnym, powściągliwym.

Komunikaty pozawerbalne mogą zastąpić przekaz słowny, ale najczęściej są jego dopełnieniem. W kontaktach międzyludzkich wielu zawodów, np.: nauczyciela, lekarza, sprzedawcy, negocjatora, prawnika, polityka gesty, mimika, dotyk, sposób nachy-

lenia ciała, ton głosu pozwalają stworzyć odpowiednią atmosferę – ocieplić ją lub zmrozić.

Powinni państwo uświadomić sobie, że pragnąc zbudować porozumienie, należy stosować gesty ułatwiające kontakt. Oczywiście, można go też świadomie zablokować. Specjaliści od komunikacji dzielą zachowania na ciepłe i zimne. Zachowania zimne to:

- unikanie kontaktu wzrokowego;
- unikanie dotyku;
- rzucanie zimnych, złych spojrzeń;
- przeczące ruchy głowy;
- zaciśnięcie warg;
- skrzyżowanie ramion;
- utrzymywanie dość dużej odległości od rozmówcy;
- mówienie podniesionym, krzykliwym, napastliwym tonem.

Natomiast zachowania ciepłe to:

- zachowanie kontaktu wzrokowego, spoglądanie w oczy rozmówcy;
- dotknięcie rąk rozmówcy;
- ciepły uśmiech;
- potakiwanie głową;
- spokój mimiczny;
- swobodne ułożenie rąk, otwarte dłonie, gesty;
- spokój;
- zadowolenie, szeroki uśmiech;
- ciepły, serdeczny lub przyjemny ton.

Spróbujcie Państwo w domu obejrzeć swoje zdjęcia z przyjęć rodzinnych, jakiś spotkań. Możne na nich czasem dostrzec nasze rzeczywiste uczucia, gdy ktoś zrobił nam zdjęcie w chwili, gdy nieświadomie swym ciałem wyraziliśmy znudzenie, zniechęcenie bądź zainteresowanie. Nieświadomego przekazu nie uda nam się uniknąć.

Warto pamiętać, że nasze ciało wysyła wiele sygnałów. Cztery z nich mogą dać informację, czy ktoś kłamie, czy mówi prawdę, czy jest szczery, czy próbuje nami manipulować. **Autonomicznych,** czyli np. zaczerwienienia się, spocenia się nie da się kontrolować. I dlatego są najbardziej wiarygodne. **Sygnały wysyłane**, przez nasze dłonie i nogi, wciąż są przez nas niedoceniane, a mogą być źródłem wielu informacji. **Poruszanie miednicą i tułowiem** – to nimi gramy najczęściej, najłatwiej je opanować i skontrolować. I trzeba pamiętać o tym, że za pomocą rąk, **nieświadomie gestykulując,** wyrażamy więcej, niż chcemy ujawnić. Zasłaniamy usta rękoma, gdy kłamiemy, pocieramy brodę, gdy jesteśmy niepewni lub zamyśleni, drapiemy się po brodzie, gdy

mamy wątpliwości, a gładzimy ją, gdy jesteśmy zarozumiali. O mowie ciała można mówić bardzo długo, dziś mogę zachęcić do przeczytania pozycji, które poszerzą Państwa wiedzę na ten temat.

Wspomniałem już wcześniej, że na komunikację między ludźmi mają wpływ także akty proksemiczne. **Proksemika** to „milcząca mowa", nauka o wartości komunikacyjnej zachowań niewerbalnych, takich jak gesty, ruchy, miny, spojrzenia, pozycje ciała, odległość od rozmówcy, (nie)punktualność, czas reakcji itd. w różnych kulturach. Zajmuje się badaniem wzajemnego wpływu relacji przestrzennych między osobami, a także między osobami i otoczeniem materialnym. Jest nauką z pogranicza antropologii i psychologii.

Pamiętamy, że z punktu widzenia biologii jesteśmy zwierzętami. Ludzie, podobnie jak zwierzęta, mają potrzebę dystansu osobniczego. To rodzaj niewidocznej bańki, balonu, którego brzeg stanowiąc granicę, pozwala na zachowanie potrzebnego dystansu. Osobniki alfa, czyli dominujące, potrzebują większego dystansu osobniczego niż te, które w hierarchii zajmują niższą pozycję. Istnieje też dystans społeczny, natury psychologicznej. Jego przekroczenie budzi nasz niepokój.

Dystans intymny: Obszar przestrzeni bardzo bliski naszego ciała, w którym prawie zawsze dochodzi do kontaktu fizycznego z rozmówcą. Jest to odległość zarezerwowana jedynie dla bardzo bliskich osób (małżonek, partner, dziecko). Naruszenie tej strefy przez inną osobę odbierane jest jako agresja terytorialna, co jest przeżywane jako nieprzyjemne zarówno przez osobę, której strefa jest naruszana jak i przez intruza. Jego naruszenie może prowadzić do zachowań agresywnych.

Faza najbliższa – 0-15 cm:

- dystans, w którym się kochamy i w którym walczymy;
- nasz kontakt wzrokowy ograniczony jest do minimum;
- obraz jest raczej zamazany, dostrzegamy tylko kontury twarzy;
- wyczuwamy zapach ciała i oddechu.

Faza dalsza – 15-45 cm:

- to dystans na wyciągnięcie ręki: można kogoś dotknąć, przytulić;
- widzimy szczegóły twarzy;
- komunikacja przy pomocy szeptu;
- obcy, którzy znajdą się w obrębie naszego dystansu intymnego (np. zatłoczona winda, tramwaj, autobus), stają się źródłem maksymalnej niewygody.

Manipulowanie dystansem intymnym wpływa na spostrzeganą atrakcyjność osób. Jeśli grupa nieznanych osób ma rozmawiać, to jej członkowie wydają się sobie bardziej atrakcyjni, gdy odstęp między krzesłami wynosi 0,5 m, niż wtedy, gdy krzesła stykają się ze sobą [Leathers 2009, s. 119–138].

Dystans indywidualny (osobniczy): To dystans trwale oddzielający egzemplarze tego samego gatunku, które się ze sobą nie kontaktują. Strefa osobista wynosi od 45 do 122 cm. To odległość, którą zachowujemy na bankietach, imprezach firmowych, spotkaniach ze znajomymi czy przyjaciółmi. Do tej strefy dopuszczane są tylko osoby, które znamy i z którymi czujemy się komfortowo.

Faza bliższa – 45–75 cm

- da się partnera trzymać i obejmować,
- spostrzeganie rysów twarzy niezniekształcone,
- trójwymiarowe widzenie obiektów,
- widoczne szczegóły faktury,
- dystans zarezerwowany dla bardzo bliskich sobie osób (para, małżeństwo itd.).

Faza dalsza – 75 cm – 1.2 m

- przy wyprostowanych ramionach możliwość dotyku;
- widać szczegóły rysów partnera, jego siwiznę, zmarszczki;
- czasami można wykryć woń oddechu.

Dystans społeczny: Strefa społeczna rozciąga się w promieniu 1,2 m do 3,6 m. Taki dystans zachowywany jest wobec ludzi obcych – listonosza, hydraulika, itp. W takiej przestrzeni załatwiane są także wszelkie mniej lub bardziej oficjalne sprawy: wizyta w urzędzie, zakupy. Brak możliwości kontaktu fizycznego, a poziom głosu jest normalny.

Faza bliższa – 1.2–2.1 m.

- wyraźnie widoczna twarz (ostre widzenie dużego kawałka twarzy);
- przy odległości 2.1 m jest widoczna cała postać;
- dystans przy załatwianiu spraw nieosobistych, współpracy, nieformalnych zebraniach.

Faza dalsza – 1–3.6 m

- odległość, na którą odchodzimy, gdy ktoś mówi „stań tak, żebym mógł cię obejrzeć";
- odległość, w jakiej załatwia się sprawy urzędowe;
- wzrok ogarnia całą postać;
- oczy i usta partnera w polu najostrzejszego widzenia (nie poruszamy oczami, żeby objąć całą twarz);
- odległość umożliwiająca wykonywanie pracy w obecności kogoś innego.

Dystans publiczny: Strefa publiczna to odległość powyżej 360 cm. Jest to przestrzeń, w której czujemy się swobodnie w obecności większej grupy ludzi lub gdy kontaktujemy się osobami publicznymi np. z wysokim urzędnikiem państwowym.

Faza bliższa – 3.6–7.5 m.

- zanikają szczegóły twarzy,
- postacie robią się płaskie,
- w polu widzenia więcej niż jedna postać,
- styl „formalny" komunikacji (troska o dobór słów).

Faza dalsza – powyżej 7.5 m.

- postać spostrzegana wraz z tłem, niewidoczne szczegóły twarzy;
- dystans przyjmowany wobec osób publicznych;
- dystans na wystąpieniach publicznych, wykładach;
- głos bardziej donośny, zwolnione tempo mówienia, wyraźniejsza wymowa [Leathers 2009, s. 119–138].

I tu chciałbym zwrócić uwagę na różnice kulturowe w postrzeganiu przestrzeni. We wschodnich kulturach sfera prywatna jest ważnym dobrem osobistym. W Niemczech i w Polsce poprzez sferę prywatną rozumie się przestrzeń, w której człowiek może się swobodnie zachowywać, nie będąc podglądanym lub podsłuchiwanym przez innych. W USA sfera prywatna, tzw. *right to be let alone,* oznacza prawo do pozostania samemu. W krajach latynoskich nie ma mowy o jakimkolwiek dystansie i odstępie.

W każdej kulturze sferę osobistą pojmuje się inaczej. Typowy odstęp utrzymywany pomiędzy dwoma osobami z danej kultury pozwala ją zmierzyć. Specjaliści dzielą kraje na kultury kontaktowe, w których dotyk i bliskość są rzeczą naturalną, a wspólnota jest najważniejsza. I na kultury dystansowe, w których rozmówcy utrzymują pomiędzy sobą dystans społeczny i cechują się indywidualizmem. Do kultur kontaktowych należą Włosi, Hiszpanie, Arabowie, mający dystans indywidualny wyraźnie krótszy niż kultury dystansowe, czyli m.in. Skandynawowie i Anglicy, ograniczający kontakt cielesny do minimum.

Różnice w komunikacji niewerbalnej najczęściej zauważają i odczuwają imigranci, wywodzący się z innych kultur. Zróżnicowane postrzeganie sfery prywatnej ujawnia się także w świecie biznesu. Podczas spotkań międzynarodowych może dojść z tego powodu do licznych nieporozumień. Argentyńczycy podchodzą do swego rozmówcy bardzo blisko, czują wręcz jego oddech na swej twarzy. Dla Europejczyka, zwłaszcza Skandynawa jest to wyjątkowo niekomfortowa sytuacja. Zachowanie takie może odebrać jako agresję, nachalność i brak kultury. Nawiązując kontakty biznesowe z Hindusami, możecie państwo być zaskoczeni, gdy wasz partner handlowy poprowadzi was do restauracji, trzymając za rękę… Mężczyźni w krajach muzułmańskich od dzieciństwa przebywają przede wszystkim w swoim towarzystwie. W takim przypadku, trzymanie się za ręce, obejmowanie, czy cmokanie, w naszym kręgu kultury się kojarzące raczej jednoznacznie, nie niesie za sobą żadnych erotycznych podtekstów.

Proksemika zajmuje się także przestrzenią, jaką zajmują ludzie podczas narad, spotkań z podwładnymi bądź klientami [Pease 1992, s. 23–32). Współczesny menedżer rytuały przestrzenne powinien postrzegać jako obszar wyznaczony przez osobę lub grupę osób, w którym zachodzą różnego rodzaju działania, wypełniające tę przestrzeń. Dla dobrego biznesmena jest to ciągle pole walki na drodze do zdobycia przewagi i osiągnięcia wytyczonego celu. Zwykle szuka się najszerszego obszaru osiąganego pomiędzy dwojgiem lub grupą ludzi i próbuje się go zająć dla siebie. W walce tej wchodzimy ciągle w interakcje ze strefami dystans utworzonymi przez poszczególnych partnerów gry rynkowej. Na strefy dystansu mają wpływ, jak już wspomniałem, czynniki kulturowe. Takie miejsca jak firma, biuro i dom, mają ściśle wyznaczone granice, w których możemy wyróżnić różnego rodzaju podterytoria, porządkujące prawo własności domowników lub w pracy szefa i pracowników firmy. Pewnie każdy z państwa ma swoje ulubione miejsce. I jeśli ktoś je zajmie, to budzi to wasz niepokój. Pamiętają państwo bajkę o Śpiącej Królewnie – i zaskoczenie krasnoludków, że ktoś spał w **ICH** łóżeczkach, pił z **ICH** kubeczków, jadł z **ICH** talerzy? No właśnie. Zwykle zaznaczamy, miejsce, zostawiając na nim – okulary, torebkę, sweter. Prawda? Dlatego też przyszli negocjatorzy, petenci czy też klienci, którzy chcą osiągnąć jakiś cel, wchodząc na czyjeś terytorium, muszą umiejętnie się po nim poruszać, nie naruszając stref podterytorialnych.

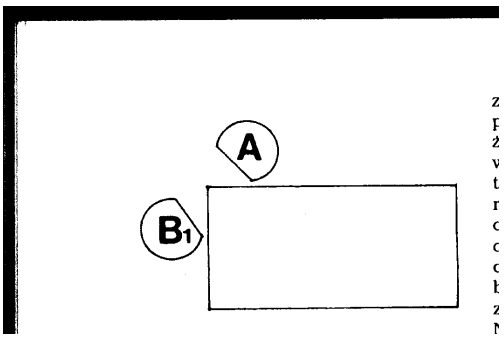
Przestrzeń narzuca nam pewien określony rodzaj zachowań. Inaczej rozmawiamy w przytulnym gabinecie, inaczej w dużym pomieszczeniu, a jeszcze inaczej w sali konferencyjnej. To, jakie zajmujemy miejsce przy stole, wywiera wpływ na naszą postawę i przebieg rozmowy.

Indywidualne rozmowy z partnerem wydają się proste. Jednak trzeba wiedzieć, jak usiąść przy biurku lub przy stole, żeby osiągnąć określony cel. Zazwyczaj siadamy na wprost siebie, twarzą w twarz. Niewielka odległość od siebie sprawia, że atmosfera rozmowy może być ciężka. Krótki dystans krępuje i ogranicza, męczy rozmówców. Często nie wiemy, co mamy zrobić ze swoim wzrokiem. Dlatego patrzymy w blat stołu lub zajmujemy się jakimiś drobiazgami.

Zajmując pozycję na wprost siebie po obu stronach dużego stołu, czyli z dystansem, niestety nie zajmujemy wygodnej pozycji. Trzeba patrzeć rozmówcy w oczy, gdyż inaczej tracimy z nim kontakt. Ponadto trzeba podnosić nieco głos, aby być dobrze słyszanym.

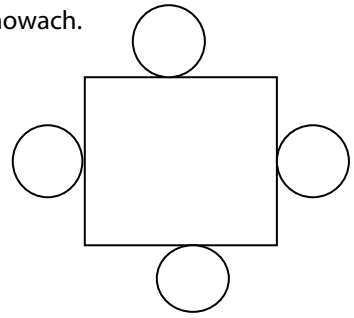
Pozycja bokiem do siebie jest również niewygodna do dłuższej rozmowy. Zdaniem specjalistów od proksemiki, najkorzystniejsza jest pozycja na skos, czyli przez róg biurka czy stołu. Rozmówcy znajdują się na tyle blisko siebie, aby móc swobodnie rozmawiać, a jednocześnie oddzielający ich kawałek blatu sprawia, że czują się neutralni i bezpiecz-

ni. Istniej nieograniczony kontakt wzrokowy, dający możliwość posługiwania się językiem ciała, a szczególnie gestem. Nie ma podziału terytorialnego na powierzchni biurka. Jest to najlepsza pozycja do negocjacji handlowych, w której może pokazać w pełni swój kunszt sprzedawcy. Przesuwając krzesło w początkowej fazie rozmowy do rogu biurka, mogą państwo osiągnąć sukces w swych pertraktacjach.

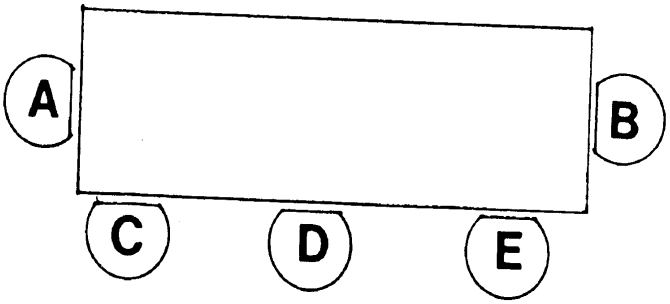


Trzeba pamiętać o tym, że biurko, fotel czy stół to nie tylko mebel. Biurko w pracy narzuca pewien sposób zachowania; wytwarza względem drugiej osoby, najczęściej petenta, mimowolną sztywność i formalizm, w przeciwieństwie do rozmowy prowadzonej przy małym, okrągłym stoliku. Osoba siedząca za biurkiem od początku ma psychiczną przewagę nad swoim interlokutorem. Łatwiej jest jej przez to nadawać ton rozmowie lub mieć inicjatywę. Podczas rozmowy po obu stronach biurka istotny jest kontakt wzrokowy. Warto zwrócić uwagę na trik, jaki czasem stosują dyrektorzy bądź prezesi w swych gabinetach. Zasiadają na potężnych fotelach, przy dużych biurkach, dla petenta stawiając fotel z obniżonym siedziskiem, co pozwala im zdominować rozmówcę [Leathers 2009, s. 230–240].

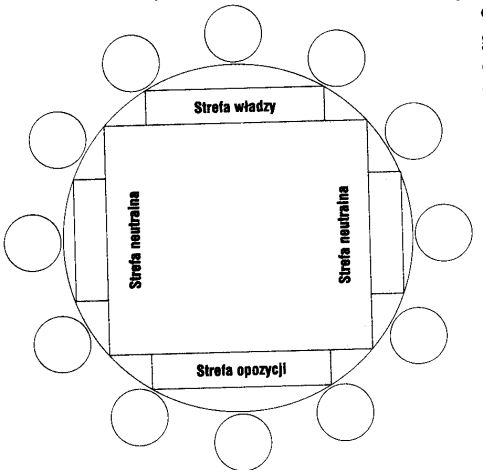
W przypadku grupy osób przestrzeń do negocjacji trzeba postrzegać szerzej. Nawet kształt stołu ma znaczenie. **Kwadratowy** powoduje współzawodnictwo i walkę, podkreślając stosunek zwierzchnik – podwładny. Korzysta się z niego w formalnych, rzeczowych i konkretnych rozmowach.



Prostokątny, wydłużony kształt stołu oraz posadzenie szefa-zwierzchnika na miejscu A mówi o tym, że ma on największy wpływ na pozostałych członków grupy. Przy pozycji tej przyjmuje się, że za plecami osoby A nie mogą znajdować się drzwi, gdyż w takiej sytuacji przewagę psychiczną mogłaby osiągnąć osoba B. Przyjmując jednak, że A siedzi na pozycji największych możliwości, trzeba uznać, że jego zastępcą może być osoba B, a w dalszej kolejności C, D, E itd. Każdy postronny obserwator potrafi odczytać, kto kontroluje negocjacje, kto ma wpływ na władzę i kogo należy wyróżnić już przy powitaniu.



Stół okrągły, dobrze znany z naszej historii, pozwala na to, by grupa osób siedząca wokół niego mogła czuć się swobodnie, a jednocześnie pobudzona do dyskusji – rozmów równorzędnych partnerów. Oczywiście i przy okrągłym stole znajdują się miejsca i granice oddziaływania osób obok siebie bądź naprzeciwko.



Najczęściej jednak stołu okrągłego używa się do wytworzenia nieformalnej, relaksowej atmosfery w celu przełamania barier istniejących wśród potencjalnych dyskutantami. Stół okrągły wiąże się z regułą Artura. Specjaliści odwołują się z celtyckiej legendy o królu Arturze i jego rycerzach okrągłego stołu. Chodzi tu zarówno o kształt mebla, jak i o wyznaczenie miejsc osobom mającym przy nim zasiąść. Stół okrągły ma to do siebie, że każdemu z uczestników spotkania zapewnia ten sam status. Jeżeli systematycznie spotyka się w tym samym miejscu stałe grono uczestników, zajmują najczęściej stałe miejsca.

Wybór tych miejsc nie jest przypadkowy. Jeżeli ktoś pierwszy raz bierze udział w posiedzeniu danego gremium, to wybór przez niego miejsca (jeżeli ma taką możliwość) świadczy o roli, jaką zamierza lub chociażby pragnie odegrać w tym spotkaniu. W przypadku narady służbowej zazwyczaj jest tak, że miejsce na wprost wejścia na salę, czyli najdalej od drzwi wejściowych, zajmuje prowadzący spotkanie lub osoba znajdująca się w danej hierarchii służbowej najwyżej. Po jego prawej i lewej ręce znajdują się osoby posiadające największe kompetencje służbowe lub odgrywające najważniejszą rolę. Bliżej przeciwległej strony stołu zasiadają osoby mniej liczące się w tym towarzystwie. Naprzeciwko prowadzącego naradę lub szefa zajmują miejsce osoby, które uważa się za lękliwe, sfrustrowane [Leathers 2009, s. 463–487].

Na koniec chciałbym przytoczyć słowa Gorgiasza – antycznego sofista, zajmującego się retoryką, które wypowiada w dialogu Platona: „Umieć na ludzi przekonująco działać słowami, wedle mego zdania; w sądzie skłaniać sędziów, a w radzie radców, a na zgromadzeniu publicznym publiczność i na każdym innym zebraniu, jakie tylko bywają zebrania obywatelskie. Toż, jeśli taką moc posiadasz, to niewolnikiem będziesz miał lekarza, niewolnikiem i nauczyciela gimnastyki, a ów dorobkiewicz, pokaże się, że się dla kogoś innego dorabia: nie dla siebie, tylko dla ciebie, który potrafisz mówić i nakłaniać tłumy" [http://hamlet.edu.pl/shi/filozof/?id=platon41]. O komunikacji można pisać bardzo dużo.

Załączniki:

Skrócony kodeks uczestnika dyskusji:

1. Pamiętaj zawsze o grzeczności i szacunku dla swoich rozmówców. Nie przerywaj im i zachowaj kolejność wypowiadania się.
2. Trzymaj się tematu, będącego przedmiotem dyskusji.
3. Nie bądź gołosłowny, uzasadniaj każdą sformułowaną przez siebie tezę. Przytaczaj argumenty, które są przekonujące.
4. Dbaj o poprawność swoich wypowiedzi i o właściwy dobór środków językowych (np. w oficjalnej dyskusji unikaj wyrazów i wyrażeń potocznych, posługuj się pol-

szczyzną ogólną). Nie używaj wulgaryzmów, przekleństw, wyrazów obraźliwych i dosadnych!
5. Wyrażaj się jasno, zwięźle i w sposób uporządkowany. Unikaj gadulstwa, rozwlekłości, chaotyczności wypowiedzi.
6. Staraj się przekonać rozmówców, gdyż istotą dyskusji jest spór, przekonywanie do głoszonych przez siebie racji. Jeśli Ci się to nie powiedzie, uszanuj opinie innych.
7. Wypowiadając swoją opinie, nie skupiaj się tylko na sądach negatywnych. Pamiętaj, że prawdziwa krytyka polega na wskazaniu zarówno tego, co złe, jak i tego, co dobre.

Źródło: opracowanie własne.

Reguły konwersacji
wg Brigitte Nagiller

1. „W każdej sytuacji bądź przyjaźnie nastawiony";
2. „... nawet w nieprzyjemnych okolicznościach pozostań uprzejmy";
3. „Nie daj się ponieść nerwom";
4. „Szczerze interesuj się innymi ludźmi";
5. „Mów przede wszystkim o rzeczach interesujących dla twojego rozmówcy";
6. "Naucz się słuchać";
7. „..zachęcaj rozmówcę do kontynuowania wypowiedzi przez przytakiwanie i stawianie pytań";
8. „Zwracaj uwagę na to, że dla każdego szczególnie ważne jest zwracanie się z imienia i nazwiska. Zapamiętaj imiona i nazwiska osób z którymi rozmawiasz i używaj ich podczas rozmowy";
9. „Spróbuj poruszać w rozmowie przyjemne sprawy";
10. „Nie narzekaj";
11. „... nie oceniaj innych";
12. „Niech Twoja krytyka będzie rzeczowa";
13. „Nie punktuj ludzi".

Źródło: B. Nagiller „Styl i dobre maniery. Jak zachować klasę w każdej sytuacji", (tłumaczenie A. Jezierska-Wiśniewska, E. Hahn, J. Żuławski, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007).

Kwestionariusz – ankieta

Sztuka zachowania w ekspresji werbalnej w rozmowie

Lp.	Pytania	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
1.	Kiedy rozmawiasz z drugim człowiekiem, to robisz, to zawsze dla określonej korzyści?				
2.	Czy masz bogaty zasób słów?				
3.	Lubisz swój głos?				
4.	Czy wolisz kontaktować się z innymi pisemnie niż stanąć z nimi „twarzą w twarz”?				
5.	Czy uchodzisz za osobę elokwentną?				
6.	Czy potrafisz argumentować swoje stanowisko w danej sprawie?				
7.	Czy umiesz słuchać?				
8.	Czy mówisz zbyt wolno?				
9.	Czy mówisz zbyt szybko?				
10.	Czy wypowiadając się w jakiejś kwestii, pamiętasz, co powiedziałeś na początku?				
11.	Czy używasz „trudnych” słów: proszę, dziękuję?				
12.	Czy mówisz zbyt cicho?				
13.	Czy mówisz zbyt głośno?				
14.	Czy podczas komunikowania się jesteś sobą?				
15.	Czy używasz w swoim języku makaronizmów?				
16.	Czy utrzymujesz kontakt wzrokowy z rozmówcą?				
17.	Czy Twoja komunikacja z drugim człowiekiem warunkowana jest jego wiekiem?				
18.	Czy czujesz dyskomfort, rozmawiając ze swoim nauczycielem lub dyrektorem?				
19.	Czy posługujesz się różnymi odmianami języka?				

20.	Czy uważasz, że język może być drogą do sukcesu?				
21.	Czy wzorujesz się na kimś, budując swoje komunikaty?				
22.	Czy panujesz nad swoją gestykulacją?				
23.	Czy posługujesz się metajęzykiem?				
24.	Czy zwracasz uwagę na parajęzyk?				
25.	Czy jesteś szczery w swoich komunikacjach?				
26.	Czy osądzasz innych, kiedy mówią?				
27.	Czy często występujesz samozwańczo w roli autorytetu?				
28.	Czy nie dopuszczasz swojego partnera do głosu?				
29.	Czy jesteś konformistą?				
30.	Czy według Ciebie stereotypy przekazują stare prawdy?				
31.	Czy rozmawiając z kimś innym (równym Tobie), zachowujesz kontakt partnerski?				
32.	Czy lepsze porozumienie budujesz z osobami reprezentującymi Twoją płeć?				
33.	Czy w kontaktach z innymi uciekasz się do grożenia?				
34.	Czy zawsze poważnie traktujesz problemy innych?				
35.	Czy emocje wpływają na Twój kontakt z ludźmi?				

Źródło: opracowanie własne.

Przy każdym pytaniu proszę udzielić odpowiedzi.
Autoanaliza pozwoli Państwu uzmysłowić sobie problem.
Jeśli więcej Państwa odpowiedzi jest negatywnych, to jest to powód do niepokoju.

Bibliografia

Adams K., Galanes G.I. (2009), *Komunikacja w grupach*, PWN, Warszawa.

Bocheńska-Włostowska K. (2009), *Akademia umiejętności interpersonalnych. 20 spotkań z komunikacją*, Oficyna Wydawnicza impuls, Kraków.

Bralczyk J., Gruszczyński Wł., Kłosińska K. (2011), *Wiem, co mówię, czyli o dobrej komunikacji*, Branta, Bydgoszcz – Warszawa.

Bugajski M. (2007), *Język w komunikowaniu*, PWN, Warszawa.

Handke K. (2008), *Socjologia języka*, PWN, Warszawa.

Leathers D. G. (2009), *Komunikacja nierwrbalna*, PWN, Warszawa.

Nagiller B. (2007), *Styl i dobre maniery. Jak zachować klasę w każdej sytuacji,* Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Pease A. (1992), *Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów*, Geminii, Kraków.

Rothenbuhler E.W. (2003), *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

http://hamlet.edu.pl/shi/filozof/?id=platon41.

Propozycje literatury do przeczytania

Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, tłum. W. Domachowski, PWN, Warszawa 2002.

Biocheńska K., *Szach-mat czyli o komunikacji w rzeczywistości szkolnej*, Warszawa 2006.

Bocheńska. K., *Mówię do ciebie, człowieku*, WSiP, Warszawa 2003.

Cohen D., *Mowa ciała w stosunkach partnerskich*, tłum. A. Śliwa, Astrum, Wrocław 1998.

Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radio, telewizji i Internetu,* PWN, Warszawa 2008.

Hall E. T., *Ukryty wymiar*, tłum. T. Hołówka, Muza, Warszawa 2005.

Ludwiński M., *Komunikacja niewerbalna*, PWN, Warszawa 2007.

Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi Motywacja, wiedza, umiejętności*, red. U. Jakubowska, tłum. P. lzdebski, A. Jaworska, D. Kobylińska, PWN, Warszawa 2007.

Nierenberg G. I., Calero H., *Czytając w człowieku jak w otwartej książce*, tłum. B. Jóźwiak, Rebis, Poznań 2002.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN łISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 37-50

Katarzyna Biegańska[1]
Uniwersytet Łódzki

Kobiety i mężczyźni w biznesie: podobieństwa i różnice w zakresie dyspozycji osobowych oraz wyników ekonomicznych i funkcjonowania psychologicznego

Women and men in business: similarities and differences in terms of personal predisposition, financial results and psychological functioning

Abstract: The aim of the article is to present the results of research into the differences and similarities in terms of personal factors, economic results, as well as psychological operating costs in business between women and men. Among subjective factors, personality traits were considered as was self-opinion. Psychological operating costs were assessed on the basis of perceived workload, the psychological cost of labour and the presence of negative symptoms of mental and physical health. The general conclusion drawn was that entrepreneurs of both sexes do not differ substantially in terms of personality traits (with the exception of conscientiousness and self-opinion)

However, there are distinct differences in the area of psychological operating costs in business (women display more negative symptoms of physical and mental health than men).

Keywords: personal predisposition, economic success, costs in business.

Wprowadzenie

Badania nad przedsiębiorczością mają dość długą tradycję. Jednak w ostatnich latach w Polsce nastąpił dalszy wzrost zainteresowania przedsiębiorczością, co przyczyniło się do publikacji opracowań w tym obszarze. Zebrano informacje na temat motywacji przedsiębiorczej, barier przedsiębiorczości z uwzględnieniem wpływu płci, a także

[1] E-mail: k.bieganska@wp.pl

rolą podmiotowych uwarunkowań przedsiębiorczości [Biegańska, Falkowski 2005, 2010; Czarnik, Turek 2012; 2010; Łaguna 2010, PARP 2011]. Wyniki wskazują, że kobiety i mężczyźni funkcjonujący w biznesie wykazują podobieństwo w zakresie motywacji do zakładania własnych firm. Powszechna jest chęć osiągnięcia niezależności i samodzielności, chęć wykorzystania umiejętności i zdolności, szansa na wyższe zarobki. Kobiety, podobnie jak mężczyźni, chcą się rozwijać i odnosić sukcesy i postrzegają założenie firmy jako miarę sukcesu życiowego. Nie ma znaczących różnic w spostrzeganiu barier przedsiębiorczości wśród kobiet i mężczyzn. Jedyna zauważalna różnica w barierach prowadzenia działalności gospodarczej dotyczy wskazywanych prze kobiety uwarunkowań życia rodzinnego i obowiązków opiekuńczych wobec małych dzieci [Czarnik i Turek, 2012, Zbieranowski i wsp. 2012].

Kobiety i mężczyźni przedsiębiorcy wskazują na podobne cechy istotne dla osiągnięcia sukcesu w biznesie [Czarnik i Turek, 2012]. Są to: pracowitość, cierpliwość, kreatywność, innowacyjność i odwagę. Kobiety tylko nieznacznie częściej wymieniają umiejętności miękkie (łatwość nawiązywania kontaktów, posiadanie szerokich kontaktów w otoczeniu). Natomiast mężczyźni częściej uważają, że przedsiębiorcy powinni lubić ryzyko. Analizowano natężenie skłonności do ryzyka z podziałem na płeć przedsiębiorców. Okazało się jednak, że kobiety nie wykazywały większej awersji do ryzyka niż mężczyźni [Zbieranowski i wsp., 2012].

Przytaczane źródła wskazują na znacznie więcej podobieństw niż różnic między kobietami i mężczyznami prowadzącymi swoje firmy. Autorka niniejszego opracowania postanowiła sprawdzić czy w zakresie czynników psychologicznych również przeważają podobieństwa? Czy kobiety i mężczyźni ponoszą podobne psychologiczne koszty pracy i ich funkcjonowanie psychologiczne ma zbliżoną charakterystykę? Czy przedstawiciele obu płci zyskują porównywalny poziom sukcesu finansowego?

W prezentowanej pracy przedstawiono analizę różnic między kobietami i mężczyznami prowadzącymi swoje firmy w zakresie: cech osobowości, ogólnej samooceny, skłonności do ryzyka, a także w zakresie uzyskiwanych efektów finansowych i psychologicznych kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Ponieważ czynnik zdrowia psychicznego ludzi biznesu uznano za szczególnie istotny, przeanalizowano także jego powiązania z pozostałymi, uwzględnionymi w badaniu zmiennymi.

Cechy osobowości, sukces finansowy i funkcjonowanie psychologiczne: wzajemne relacje

Cechy osobowości to stosunkowo trwałe właściwości, które mogą decydować o powodzeniu w realizacji ważnych celów życiowych [McCrae i Costa 2005; Zawadzki i in. 1998]. Do owych ważnych celów w zakresie przedsiębiorczości zalicza się osiągnięcie sukcesu finansowego i organizacyjnego. Przyjmowanym aktualnie dość powszechnie modelem opisującym strukturę osobowości jest model pięcioczynnikowy [McCrae i Costa 2005; Oleś 2003, Pervin, 2002]. Wskazuje on na pięć głównych wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Neurotyczność odnosi się do sfery emocjonalnej (w zakresie emocji negatywnych). Oznacza przystosowanie emocjonalne versus emocjonalne niezrównoważenie, doświadczanie negatywnych emocji: strachu, gniewu, poczucia winy oraz wrażliwość na stres psychologiczny. Istnieją teoretyczne i empiryczne przesłanki do twierdzenia, że neurotyczność wiąże się dodatnio z ponoszonymi kosztami pracy, negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego. Związek tego wymiaru osobowości z sukcesem finansowym jest jednak trudniejszy do przewidzenia. Z jednej strony lęk jako element neurotyczności, może utrudniać funkcjonowanie w biznesie. Z drugiej jednak strony neurotyczność jako baza emocji negatywnych, może generować niezadowolenie z aktualnego stanu rzeczy i nasilać motywację do większego zaangażowania.

Ekstrawersja określa jakość i liczba interakcji społecznych, a także poziom aktywności i energii. Te ostatnie wydają się być kluczowym zasobem dającym jednostce siłę i odwagę do realizacji takiego przedsięwzięcia, jakim jest prowadzenie firmy. Z kolei otwartość na doświadczenia jako tendencja do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancja wobec nowości oraz ciekawość poznawcza wydaje się być koniecznym wyposażeniem przedsiębiorcy do funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Ugodowość opisuje nastawienie do innych osób. Osoby wysoko ugodowe są postrzegane jako sympatyczniejsze, życzliwsze i zdrowsze osobowościowo. Bardzo wysokie natężenie tej cechy nie koreluje jednak z efektywnością przedsiębiorczą [Biegańska i Falkowski, 2005]. Zbytnia wrażliwość na potrzeby i problemy innych osób może utrudniać np. egzekwowanie obowiązków u podwładnych. Ostatni z pięciu czynników osobowości – sumienność, w wysokim natężeniu pociąga za sobą silną wolę, wytrwałość w realizacji celów, obowiązkowość, rzetelność, samodyscyplinę, pracowitość. Sprzyja to ogólnej efektywności w pracy, a w biznesie może skutkować lepszymi wynikami finansowymi i organizacyjnymi [McCrae i Costa, 2005; Zawadzki i wsp. 1998].

Kolejnym czynnikiem uwzględnionym w niniejszym badaniu jest skłonność do ryzyka. Oznacza ona gotowość do podejmowania przez osobę czynności o nieznanym lub niepewnym skutku z możliwością wystąpienia niebezpieczeństwa, straty lub szkody. Ryzyko występuje w momencie, gdy pojawiają się również własne ograniczenia poznawcze, takie jak nieznajomość reguł, niezdolność do prognozowania przebiegu zdarzeń z powodu zawiłości sytuacji, możliwości wystąpienia nagłych zmian, trudnych do przewidzenia i do kontrolowania. Sytuacja prowadzenia własnego przedsiębiorstwa spełnia opisane wyżej kryteria. Badania wskazują, iż istnieją różnice płciowe w zakresie skłonności do podejmowania ryzyka i to mężczyźni w większym stopniu niż kobiety preferują ryzyko. [Stawiarska-Lietzau 2006, s. 171-189].

Preferencje w zakresie oceny i akceptacji ryzyka są istotnym kryterium w doborze pracowników na stanowiska wymagające trafnego zachowania się w trudnych sytuacjach [Stawiarska-Lietzau 2013, s. 284; Zaleśkiewicz 2006, s. 28-30]. Osoby lubiące ryzyko cechuje silna potrzeba stymulacji, aktywność, wytrzymałość, wysoka impulsywność, niezależność w myśleniu i działaniu, duża potrzeba autonomii, działanie w krótkiej perspektywie czasowej i tolerowanie błędów. Posiadanie tych właściwości powoduje, że osoby sprawdzają się w wykonywaniu zadań wymagających wypróbowania nowych pomysłów, dokonywania eksperymentów, podejmowania rywalizacji, działania w warunkach niepewności i presji czasu [Zaleśkiewicz 2006, s. 21-35]. Sytuacje biznesowe spełniają niejednokrotnie wymienione kryteria. Zdecydowany brak tolerancji wobec ryzyka może skutkować większymi kosztami psychologicznymi i stratami w obrębie zdrowia psychicznego.

Wśród ważnych podmiotowych uwarunkowań różnicujących ludzi należy wymienić również samoocenę. Jest to pozytywna lub negatywna postawa wglądem Ja, rodzaj globalnej oceny siebie. Samoocena jest konstruktem subiektywnym i u osób dorosłych względnie trwałym [Baumeister i wsp. 2003, s. 10-16]. Wysoka samoocena przejawia się w formułowaniu pozytywnych, akceptujących sądów o sobie, postrzeganiu własnych zachowań w sposób pozytywny, w przewidywaniu bardziej pozytywnych konsekwencji swoich czynów niż czynów innych osób, lepszym pamiętaniu informacji o własnych sukcesach niż o porażkach, interpretacji dwuznacznych komunikatów raczej jako pozytywnych dla siebie niż negatywnych, postrzeganiu własnych zalet jako bardziej wyjątkowych, a wad jako bardziej powszechnych, postrzeganiu własnych cech, dziedzin którymi się zajmujemy jako bardziej istotnych [Ehrlinger i Dunning 2003, s. 7–10]. Osoby z wyższą samooceną przejawiają wysoką wytrwałość w dążeniu do celu, częściej bagatelizują przeciwności a oczekując sukcesu zwiększają swój wysiłek. Samoocena stanowi pewnego rodzaju asekurację przed negatywnymi, bolesnymi skutkami niepowodzeń czy silnego stresu [Baumeister i wsp. 2003, s. 11–18].

Wymienione następstwa wysokiej samooceny wydają się być szczególnie przydatne w sytuacjach związanych z prowadzeniem firm. Przedsiębiorcy realizują częstokroć złożone zadania, wymagające znacznych kompetencji oraz odporności na stres. Wydaje się więc, że wysoka samoocena jest ważnym elementem ich sukcesu zawodowego i komfortu działania. Pośrednio dlatego, że warunkuje wytrwałość w działaniu i zdrowie [Di Paula, Campbell 2002, s. 712-714].

Szczególne miejsce w prezentowanym przedsięwzięciu badawczym zajmuje zdrowie psychiczne ludzi biznesu. Jednym z celów podjętych badań było sprawdzenie, czy kobiety i mężczyźni prowadzący swoje firmy cechują się podobieństwem w tym zakresie i czy owo zdrowie psychiczne wiąże się z uciążliwością pracy we własnym przedsiębiorstwie oraz z posiadanymi cechami osobowości, skłonnością do ryzyka, samooceną, wielkością dochodu, wzrostem dochodu i satysfakcją z niego. Najczęściej w zakres pojęcia zdrowie włącza się: wymiar ogólny (samoocena aktualnego stanu zdrowia), wymiar fizyczny (zdolność do wykonywania podstawowych czynności związanych z zaspokojeniem potrzeb), stan umysłu (dobrostan psychiczny, równowagę emocjonalną, brak objawów depresji, samokontrolę), wymiar społeczny (zakres społecznych kontaktów, więzi ze środowiskiem) [Heszen, Sęk 2007, s. 47–50; Oblacińska, Wojnarowska 2006, s. 17]. W powszechnie stosowanym narzędziu do pomiaru ogólnego stanu zdrowia GHQ-28 występują cztery wymiary: symptomy somatyczne, zaburzenia w sprawnym codziennym funkcjonowaniu, utrudniające realizację zadań, przejawy depresji, zaburzenia snu i niepokój [Goldberg i wsp. 2001, s. 30–31].

Ogólne zdrowie jednostki jest warunkowane różnymi czynnikami, w tym demograficznymi i społecznymi. Znaczenie wielu z nich przeanalizowano w toku badań kwestionariuszami Goldberga [Goldberg i wsp. 2001, s. 105–115]. W badaniach brytyjskich, włoskich i hiszpańskich wystąpiły różnice w ogólnym stanie zdrowia między kobietami i mężczyznami. Kobiety uzyskiwały wyniki wskazujące na występowanie u nich większej liczby dolegliwości. W przypadku kobiet odkryto istnienie tendencji do obniżania się liczby wielu dolegliwości o charakterze psychicznym i somatycznym wraz z wiekiem. Tendencja była wyraźna do 65. roku życia.

Status społeczny pozytywnie wiąże się ze zdrowiem fizycznym i psychicznym. Osoby o wysokich kwalifikacjach zawodowych, uzyskujący w związku z tym wyższe wynagrodzenie, pracodawcy i menedżerowie, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, posiadają mniej dolegliwości i czują się zdrowsi [Goldberg i wsp. 2001, s. 115]. Nie tylko sama wielkość dochodu, ale również jego przyrost, mają istotne znaczenie dla dobrostanu. Badania prowadzone wśród efektywnych przedsiębiorców dowiodły, iż dochód i jego wzrost można umieścić wśród czynników o charakterze przyczynowo-skutkowym względem dobrostanu psychicznego [Biegańska, Falkowski 2010, s. 60–64].

Szczególną rolę w wyznaczaniu jakości zdrowia psychicznego należy przypisać uciążliwości wykonywanej pracy. Dolegliwości fizyczne i psychologiczne są powszechnie spotykaną konsekwencją doświadczania chronicznego stresu zawodowego, który pojawia się, gdy uciążliwość pracy przekracza granice adaptacyjnych możliwości jednostki. Najczęściej pojawiają się: niepokój, bezsenność, zaburzenia fizyczne (jako konsekwencja somatyzowania objawów stresu) i nastrój depresyjny [Goldberg i wsp. 2001, s. 238–239]. Najczęściej wymienianymi czynnikami uciążliwości pracy są: presja czasowa, złożoność, ilość, częstotliwość oraz nowość sytuacji (zdarzeń), bodźców, wykonywanych czynności i podejmowanych decyzji bądź częstotliwość informacji, decyzji i czynności w jednostce czasu, zmienność informacji, czynności i decyzji, złożoność (stopień skomplikowania) sytuacji, czynności i decyzji, dokładność (poziom precyzji) konieczna do poprawnej realizacji zadań, waga (znaczenie) wykonywanych czynności lub podejmowanych decyzji [Marek 1995, s. 159–163; Marek 2000, s. 35–40].

W niniejszym opracowaniu uciążliwość pracy rozpatrywana jest w dwóch wymiarach i opiera się na założeniu ich rozłączności. Pierwszy – nazwany percepcją uciążliwości pracy, to odzwierciedlenie cech pracy w umyśle (uciążliwość spostrzegana) [Van Harrison 1987, s. 270–278]. Drugi wymiar to psychologiczne koszty pracy. Jego treścią są subiektywnie odczuwane straty ponoszone przez osobę w toku pracy [Van Harrison 1987, s. 270–275; Zuber-Dzikowa 1991, s. 78–82]. Istnieją teoretyczne przesłanki do uznania związków między psychologicznymi kosztami pracy a zdrowiem psychicznym. Samo pojęcie „koszty psychologiczne" odnosi się do negatywnych doznań w sferze psychicznego dobrostanu.

Metoda

Jak wskazano wyżej, celem podjętego badania było przeanalizowanie profilu psychologicznego (czynniki osobowościowe, skłonność do ryzyka, samoocena) kobiet i mężczyzn prowadzących własne firmy oraz sprawdzenie czy płeć jest czynnikiem różnicującym wielkość sukcesu finansowego (wielkość dochodu, wzrost dochodu i satysfakcja z dochodu), spostrzeganej uciążliwości pracy, psychologicznych kosztów pracy, a także natężenia negatywnych symptomów zdrowia psychicznego. Dodatkowo postanowiono sprawdzić powiązania pomiędzy kondycją psychiczną kobiet i mężczyzn w biznesie a pozostałymi analizowanymi zmiennymi.

Zbadano 122 osoby (63 kobiety i 59 mężczyzn) w wieku 23-59 lat, prowadzących swoje firmy od co najmniej trzech lat i zatrudniające pracowników (średnia liczba zatrudnienia w firmach prowadzonych przez mężczyzn to 8 pracowników, wśród kobiet – 6). Większość przebadanych mężczyzn prowadziła firmy remontowo-

budowlane lub instalacyjne (w obrębie nowoczesnych maszyn i urządzeń). Kobiety zaś prowadziły firmy handlowe, usługowe (medyczno-kosmetyczne) i opiekuńczo-oświatowe. Zastosowano powszechnienie znane narzędzia psychologiczne posiadające należyte własności psychometryczne:

1. Kwestionariusz NEO-FFI Costy i McCrae [Zawadzki i in. 1998] do badania pięciu czynników osobowości (neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość, sumienność).
2. Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia GHQ-28 Goldberga [Goldberg i wsp., 2001, s. 208–219] do oceny czterech wymiarów stanu zdrowia (symptomy somatyczne, niepokój bezsenność, zaburzenia funkcjonowania, symptomy depresji).
3. Skala Samooceny Rosenberga SES [Dzwonkowska i wsp. 2008], jednowymiarowe narzędzie do badania świadomej postawy względem Ja.
4. Test Zachowań Ryzykownych Studenskiego [Studenski 2004] do badania indywidualnej skłonności do ryzyka.
5. Skale Uciążliwości Pracy do badania percepcji uciążliwości pracy i psychologicznych kosztów pracy [Biegańska 2013, s.32; Biegańska 2008, s. 82–84]. Analiza rzetelności dla skali percepcji uciążliwości pracy wyniosła: α-Cronbacha = 0,87; średnie korelacje między pozycjami = 0,46; korelacje między jedną i drugą połówką = 0,73; rzetelność połówkowa = 0,84. Natomiast dla skali psychologicznych kosztów pracy: α-Cronbacha = 0,94, średnie korelacje między pozycjami = 0,70; korelacje między jedną i drugą połówką =0,84; rzetelność połówkowa =0,91.
6. Skale gratyfikacji finansowej: średnich miesięcznych dochodów (wielkość dochodu) (skala 5-stopniowa); skala wzrostu dochodu (5-stopniowa), skala satysfakcji z dochodu
7. Krótka ankieta zawierająca pytania o płeć, wiek, wykształcenie, liczbę godzin pracy liczbę zatrudnionych pracowników.

Różnice w zakresie czynników podmiotowych, sukcesu finansowego, uciążliwości pracy i funkcjonowania psychologicznego w zależności od płci przedsiębiorcy

Wyniki zamieszczone w tabeli 1 wskazują na niewielkie różnice podmiotowe między kobietami i mężczyznami prowadzącymi swoje firmy. Spośród pięciu analizowanych czynników osobowościowych stwierdzono występowanie istotnych statystycznie różnic jedynie w zakresie sumienności (t=-2,471; p=,002). Badane kobiety cechują się wyższą sumiennością niż mężczyźni, posiadając równocześnie istotnie niższą samo-

ocenę (t=2,005; p=,004). Nie stwierdzono występowania różnic pod względem skłonności do ryzyka między wymienionymi grupami.

Wyniki zamieszczone w tabeli 2 dostarczają interesującego spostrzeżenia. Otóż kobiety przejawiają większą od mężczyzn satysfakcję z uzyskiwanego dochodu (t=3,43; p=,001), pomimo, że poziom dochodu i jego wzrostu nie różni obu grup. Czy niższa samoocena i równocześnie porównywalne do mężczyzn dochody sprawiają, że kobiety uzyskują wyższe zadowolenie ze swoich wyników finansowych? Nasuwa się też pytanie o odmienność oczekiwań finansowych oraz wartościowanie uzyskiwanych efektów finansowych. Czy mężczyźni mają wyższe oczekiwania co do ekonomicznych rezultatów prowadzonej działalności? Zakres przeprowadzonego badania nie umożliwia odpowiedzi na powyższe pytania.

Tabela 1. Wyniki analizy różnic między średnimi w zakresie cech osobowości, skłonności do ryzyka i samooceny między kobietami i mężczyznami prowadzącymi działalność gospodarczą

Cecha podmiotowe	Średni poziom cechy w grupie kobiet N=63	Średni poziom cechy w grupie mężczyzn N=59	t	p
Neurotyczność	22,30	22,01	0,532	n.i.
Ekstrawersja	32,56	33,29	0,901	n.i.
Otwartość na dośw.	30,07	31,12	1,350	n.i.
Ugodowość	29,33	27,11	-1,587	n.i.
Sumienność	38,01	32,34	-2,471	0,002
Skłonność do ryzyka	33,10	32,39	1,34	n.i.
Samoocena	32,45	37,06	2,005	0,004

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Wyniki analizy różnic między średnimi w zakresie czynników sukcesu finansowego i czynnikami uciążliwości pracy między kobietami i mężczyznami prowadzącymi działalność gospodarczą

Czynniki sukcesu finansowego i uciążliwości pracy	Średni poziom w grupie kobiet N=63	Średni poziom w grupie mężczyzn N=59	t	p
Wielkość dochodu	3,80	3,91	0,619	n.i.
Wzrost dochodu	2,50	2,59	0,420	n.i.
Satysfakcja z dochodu	4,28	3,17	3,43	0,001
Percepcja uciążliwości p.	25,04	24,27	1,112	n.i.
Psychologiczne koszty p.	23,18	17,25	2,278	0,002
Liczba godzin pracy dz.	8,10	8,30	0,482	n.i.

Źródło: badania własne.

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, podobnie spostrzegają uciążliwość swojej pracy, pracują też zbliżoną liczbę godzin. Jednak przy porównywalnym obciążeniu, to kobiety ponoszą jednak większe psychologiczne koszty pracy (t=2,278; p=,002).

W trzech spośród czterech czynników ogólnego stanu zdrowia kobiety uzyskują istotnie statystycznie wyższe wyniki. Ujawniają więcej objawów somatycznych (t=3,85; p=,001), więcej zaburzeń funkcjonowania (t=2,67; p=,006) i mają wyższy poziom niepokoju i bezsenności niż mężczyźni (t=2,12; p=,024). Nie ma różnic w zakresie symptomów depresji. Powyższy wynik należy spostrzegać w kontekście rezultatów wybranych badań nad powiązaniami miedzy płcią a wynikami GHQ-28 prowadzonymi w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Kanadzie i Australii. W nich również kobiety uzyskiwały wyższe wyniki w GHQ. Są jednak dowody, że płeć biologiczna nie przesądza o nich. Inne badania uwzględniające płeć psychologiczną wskazują, że kobiety androgyniczne mają niskie wyniki GHQ i wysoką samoocenę [Goldberg i wsp. 2001, s. 105-120]. W prezentowanym opracowaniu nie kontrolowano płci psychologicznej. Warto jednak zauważyć, że badane właścicielki firm reprezentowały tzw. biznes kobiecy (usługi opiekuńczo-oświatowe, medyczno-kosmetyczne, drobny handel).

Tabela 3. Wyniki analizy różnic między średnimi w zakresie ogólnego stanu zdrowia (psychicznego i fizycznego) między kobietami i mężczyznami prowadzącymi działalność gospodarczą

Negatywne aspekty funkcjonowania psychicznego i fizycznego	Średni poziom w grupie kobiet N=63	Średni poziom w grupie mężczyzn N=59	t	p
Objawy somatyczne	21,95	18,33	3,85	0,001
Niepokój, bezsenność	19,29	17,05	2,12	0,024
Zaburzenia funkcjonowania	18,30	13,85	2,67	0,006
Symptomy depresji	8,55	9,25	0,234	n.i.
Wynik ogólny	68,09	58,48	2,789	0,005

Źródło: badania własne.

Dalsze postępowanie statystyczne zmierza do wskazania powiązań między ogólnym stanem zdrowia a pozostałymi analizowanymi zmiennymi.

Ogólny stan zdrowia przedsiębiorców a czynniki podmiotowe, sukces finansowy i uciążliwość pracy

Wyniki analizy korelacji zamieszczone w tabeli 4 ujawniają wzajemne powiązania między negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego a wybranymi

cechami podmiotowymi. W obu grupach istnieje statystycznie istotny związek neurotyczności i ekstrawersji z ogólnym zdrowiem. W grupie kobiet neurotyczność koreluje ze zdrowiem psychicznym i fizycznym dodatnio i silnie (r=,564; p=,000), wśród mężczyzn korelacja ta jest umiarkowana (r=,391; p=,004). Ekstrawersja wiąże się ujemnie z funkcjonowaniem przedsiębiorców: im wyższa ekstrawersja, tym mniej niekorzystnych przejawów zdrowia. Wśród kobiet związek ten jest raczej słaby (r=-,278, p=,04), natomiast wśród mężczyzn umiarkowany (r=-,36, p=,01).

Związki neurotyczności i ekstrawersji z ogólnym zdrowiem wydają się być oczywiste ze względu na charakterystykę tych czynników. Z neurotycznością wiąże się bowiem skłonność do doświadczania stresu i emocji negatywnych, wysoka ekstrawersja zaś usprawnia osobę w zadaniach wymagających kontaktów z ludźmi, zapewnia wysoki poziom aktywności i emocji pozytywnych. Pamiętać należy, że środowisko biznesowe obfituje w sytuacje trudne, ryzykowne, potencjalnie konfliktowe, zadania maja charakter złożony i wykonywane są niejednokrotnie pod presja czasu. Odpowiednia konfiguracja cech osobowości może zabezpieczać osobę przed następstwami długotrwałego funkcjonowania w środowisku niedopasowanym do predyspozycji osoby.

Tabela 4. Związki cech podmiotowych z wymiarami funkcjonowania psychologicznego

Cechy podmiotowe	Związki cech osobowości z negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego w grupie KOBIET N=63		Związki cech osobowości z negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego w grupie MĘŻCZYZN N=59	
	r-Pearsona	p	r-Pearsona	P
Neurotyczność	**0,564**	**0,000**	**0,391**	**0,004**
Ekstrawersja	**-0,278**	**0,04**	**-0,360**	**0,01**
Otwartość na dośw.	0,117	n.i.	-0,01	n.i.
Ugodowość	**0,306**	**0,01**	-0,03	n.i.
Sumienność	0,077	n.i.	0,167	n.i.
Skłonność do ryzyka	0,18	n.i.	**-0,31**	**0,02**
Samoocena	**-0,321**	**0,02**	-0,126	n.i.

Źródło: badania własne.

Ugodowość wiąże się dodatnio i umiarkowanie z negatywnymi symptomami zdrowia fizycznego i psychicznego jedynie w grupie kobiet (r=,306, p=,01). Im wyższą ugodowość, tym słabsze ogólne zdrowie kobiet prowadzących swoje firmy. Koresponduje to z dotychczasowymi spostrzeżeniami. Badania przeprowadzone w innej grupie przedsiębiorców wykazało, że zbyt wysoki poziom ugodowości niekorzystnie wpływa na relacje pracodawca – podwładny i na uzyskiwane efekty finansowe ludzi

biznesu oraz na ich jakość życia. Sukcesom przedsiębiorców i ich dobrostanowi sprzyja natomiast rzeczowość w relacji z ludźmi, ukierunkowanie na cele własne i mniejsza wrażliwość na potrzeby innych [Biegańska, Falkowski 2010, s. 59-63; 2005, s. 267–270].

Rozmiar negatywnych symptomów zdrowia kobiet jest również powiązany z ich samooceną: im niższa samoocena, tym słabsze ogólne zdrowie kobiet prowadzących firmy (r=,-321, p=,02). Cytowane wyżej badania podkreślały rolę wysokiej samooceny w lepszym radzeniu sobie z porażkami, ze stresem i wskazały ją jako sprzyjający czynnik zdrowia [Baumeister i wsp. 2003, s. 4-11; Di Paula, Campbell 2002, s. 712-714]. Ze zdrowiem mężczyzn – przedsiębiorców ujemnie i z umiarkowaną siłą wiąże się natomiast skłonność do ryzyka (r=-,31, p=,02). Znacząca część badanych mężczyzn prowadziła działalność gospodarczą w branży budowlanej, co powiązane było ze znacznymi inwestycjami obarczonymi ryzykiem. Być może to przesądziło o współzmienności ogólnego zdrowia i skłonności do ryzyka w grupie mężczyzn. Obszary działalności kobiet wydają się być bardziej „bezpieczne", nie wymagające angażowania znacznych środków finansowych w bieżącą działalność (usługi opiekuńczo-oświatowe, medyczno-kosmetyczne, handel).

Tabela 5. Związki uciążliwości pracy i wyników finansowych z wymiarami funkcjonowania psychologicznego

Uciążliwość pracy i wyniki finansowe	Związki uciążliwości pracy negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego w grupie KOBIET N=63		Związki uciążliwości pracy z negatywnymi symptomami zdrowia psychicznego i fizycznego w grupie MĘŻCZYZN N=59	
	r-Pearsona	p	r-Pearsona	P
Percepcja uciążliwości p.	0,098	n.i.	0,123	n.i.
Psychologiczne koszty p.	**0,416**	**0,001**	**0,246**	**0,043**
Liczba godzin pracy dz.	0,056	n.i.	-0,145	n.i.
Wielkość dochodu	0,076	n.i.	**-0,432**	**0,002**
Wzrost dochodu	0,165	n.i.	0,158	n.i.
Satysfakcja z dochodu	**-0,345**	**0,01**	0,112	n.i.

Źródło: badania własne.

Istotne i dodatnie związki psychologicznych kosztów pracy ze zdrowiem ogólnym wśród kobiet (r=,416; p=,001) i mężczyzn (r=,246, p=,043) nie są zaskoczeniem. Zapewne zmienne te „wzmacniają się" wzajemnie. Występowanie strat psychologicznych z powodu obciążenia pracą oraz przejawianie negatywnych symptomów zdrowia psychicznego i fizycznego mogą też mieć jedno podłoże temperamentalno-osobowościowe. Co ciekawe, pozostałe czynniki uciążliwości pracy (percepcja cech

pracy potencjalnie uciążliwych, np. presja czasu, duża zmienność zadań i ich złożoność oraz liczba godzin pracy) nie wiążą się z funkcjonowaniem psychologicznym. Prawdopodobnie przy wysokim poziomie dopasowania człowiek-praca negatywne konsekwencje dla dobrostanu nie pojawiają się.

Uwidacznia się również odmienny charakter związków zdrowia psychologicznego z wymiarami sukcesu finansowego w zależności od płci. Zdrowie kobiet z umiarkowaną siłą i ujemnie koreluje z satysfakcją z dochodu (r=-,416, p=,01). W przypadku mężczyzn zaś widać podobne, ujemne i z umiarkowaną siłą, powiązanie z wielkością dochodu (r=-,432, p=,002). Dla kobiet znaczenie ma więc subiektywny aspekt sukcesu ekonomicznego, dla mężczyzn zaś obiektywny („twardy" efekt odzwierciedlony w liczbach). Podobne rezultaty uzyskiwano już w badaniu uwarunkowań dobrostanu psychicznego przedsiębiorców (tylko mężczyzn). Wówczas wykazano w modelach regresji, że zmienność jakości życia przedsiębiorców jest w wysokim stopniu uwarunkowana mierzalnymi czynnikami sukcesu ekonomicznego, takimi jak wielkość dochodu i wzrost dochodu [Biegańska i Falkowski 2010, ss. 60–64]. Natomiast badania prowadzone na próbie 2000 osób przez Czapińskiego [2004, s.212] dowodzą szczególnie znaczących powiązań między dobrostanem a dochodem w przypadku mężczyzn.

Podsumowanie i wnioski

Prezentowane badania zmierzały do nakreślenia psychologicznych wizerunków przedsiębiorców z uwzględnieniem roli płci. W obszarze zainteresowań znalazły się cechy osobowości ujęte w modelu Big Five, skłonność do ryzyka, samoocena, zdrowie psychiczne i fizyczne, uciążliwość pracy, a także uzyskiwany wymierny i subiektywny sukces finansowy. Dodatkowo przeanalizowano korelaty zdrowia psychicznego oddzielnie w grupie kobiet i mężczyzn.

Dowiedziono, że przedstawiciele obu płci posiadają podobne predyspozycje osobowościowe (z wyjątkiem sumienności, w zakresie której kobiety uzyskują istotnie wyższe wyniki) i osiągają podobne wyniki finansowe szacowane wielkością dochodu i wzrostem dochodu. Kobiety przejawiają jednak niższą samoocenę, większe psychologiczne koszty prowadzenia swojego przedsiębiorstwa i więcej negatywnych symptomów fizycznych i psychicznych. Równocześnie doświadczają wyższej niż mężczyźni satysfakcji finansowej.

Ujawniono również podobieństwa i różnice u obu płci w zakresie powiązania ogólnego zdrowia psychicznego i fizycznego z cechami osobowości, samooceną i wymiarami sukcesu finansowego i uciążliwości pracy. Okazało się, że neurotyczność, ekstrawersja i psychologiczne koszty związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa

w obu grupach mają powiązania ze zdrowiem. W przypadku mężczyzn dodatkowo istotna okazała się skłonność do ryzyka i wielkość dochodu, a u kobiet samoocena i satysfakcja z dochodu.

Najbardziej ogólne spostrzeżenie dotyczy tego, że kobiety funkcjonujące w biznesie doświadczają większych strat w zakresie dobrostanu, niż mężczyźni. Stanowi to zachętę do dalszych badań uwzględniających kolejne obszary biznesu, a także inne czynniki psychospołeczne leżące u podłoża ujawnionych różnic.

Bibliografia

Baumeister R. F., Campbell J.D., Krueger J. I., Vohs K. D. (2003). *Does High self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness or healther life style?* Psychological Science in the Public Interest 4(1), 4-44.

Biegańska K. (2013), *Uwarunkowania psychologicznego funkcjonowania przedstawicieli różnych grup zawodowych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 5, 23-44.

Biegańska K. (2008), *Uciążliwość i psychologiczne koszty pracy. Negatywne aspekty funkcjonowania w roli właściciela firmy*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica", 12.

Biegańska K., Falkowski A. (2010), *Jakość życia przedsiębiorców. Wyznaczniki podmiotowe i sytuacyjne* [w:] M. Goszczyńska, M. Górnik-Durose (red.), *Psychologiczne uwarunkowania zachowań przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość – Pieniądze – Konsumpcja*, Difin, Warszawa.

Biegańska K., Falkowski A. (2005), Individual *determinants of economic success in enterpreneurship*, Ergonomia, 4, 261-27.

Czapiński J. (2004), *Ekonomiczne przesłanki i efekty dobrostanu psychicznego*, [w:] Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk.

Czarnik Sz., Turek K. (2012), *Aktywność zawodowa Polaków, ARP, Warszawa* (http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425224717/Aktywno_zawodowa_Polak_w.pdf?1335387383, data pobrania 10.10.2014).

Di Paula, A., Campbell J., D. (2002). *Self-esteem and Persistance In The Face of failiture.* Journal of Personality and Social Psychology, 2003, 83 (3). 711-724.

Dzwonkowska I., Lachowicz-Tabaczek K., Łaguna M., (2008). *Samoocena i jej pomiar. Skala samooceny SES M. Rosenberga*. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.

Ehrlinger J. Dunning D. (2003). *How Chronic Self- Views Influence (and Potentially Mislead) Estimates of Performance*. Journal of Personality and Social Psychology, 2003, 84 (1). 5-17.

Goldberg D., Makowska Z., Merecz D., Wiliams P. (2001), *Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariusz GHQ-12 i GHQ-28*, IMP, Łódź.

Heszen I., Sęk H. (2007), *Psychologia zdrowia,* PWN, Warszawa.

Łaguna M., (2010). *Przekonania na własny temat a aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*, GWP, Gdańsk.

Marek T. (1995), *Stres i obciążenie psychiczne pracą*, „Ergonomia", 18, 2.

Marek T. (2000), Stres *i zmęczenie psychiczne w procesie pracy, „*Czasopismo Psychologiczne", 6, 1–2.

McCrae R.R., Costa P.T.Jr. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.

Oblacińska A., Wojnarowska B. (red.) (2006), *Zdrowie subiektywne, zadowolenie z życia i zachowania zdrowotne uczniów szkół ponadgimnazjalnych w Polsce w kontekście czynników psychospołecznych i ekonomicznych*, Ezdorat, Warszawa.

Oleś, P. (2003). Wprowadzenie do psychologii osobowości. Warszawa: Scholar.

Perwin, L.A. (2002). *Psychologia osobowości,* GWP, Gdańsk.

Stawiarska-Lietzau, M. (2006). *Wybrane podmiotowe uwarunkowania skłonności do ryzyka u kobiet i mężczyzn,* [w:] Goszczyńska,M., Studenski R. (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka.* Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, (171-192).

Stawiarska-Lietzau M. (2013). *Skłonność do ryzyka jako kryterium doboru kadr na przykładzie kierowców,* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 5, 283-300.

Studenski R. (2004). *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Van Harrison R. (1987), *Indywidualno – środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*, [w:] Cooper C.L. (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa.

Zuber-Dzikowa L. (1991), *Człowiek w sytuacjach kosztorodnych. Doświadczanie psychologicznych kosztów aktywności zawodowej*, [w:] Ratajczak Z., W. Wosińska (red.), *Teoria sytuacji a badanie aktywności człowieka*, Uniwersytet Śląski, Katowice.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998). *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae.* PTP, Warszawa.

Zaleśkiewicz T. (2006). *Ryzyko jako konieczność i ryzyko jako przyjemność. Teoria i empiryczna weryfikacja,*[w:] Goszczyńska M, Studenski R. (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych. Koncepcje, badania, praktyka,* Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 19-45.

Zaleśkiewicz T. (1998). *Skłonność do podejmowania ryzyka jako kryterium doboru kadr,* [w:] Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody doboru kadr i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 179-200.

Zbierowski P., Węcławska D., Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Bratnicki M. (2012), *GEM Polska. PARP*, Warszawa (http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/17976.pdf, data pobrania12,10,2014).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 51-64

Henryk Skłodowski[1]
Społeczna Akademia Nauk

Zachowanie i komunikacja kierowcy w ruchu drogowym na podstawie badań własnych

Driver behavior and communication in traffic based on own research

Abstract: Communication is the maintaince of connection between distant points, also speaking, thought transfering, connectivity. Traffic communication is nowadays one of the most important changes in the life of a modern human. The number of vehicles is growing, and driving safety depends primarily on psychological predispositions of those who drive.

Not everyone should be, a driver, as shows the presented study. They revealed that the correct driver functioning and behavior, efficient handling and a valid driving style are influenced vastly by psychological factors, not gender nor profession. The description and classification of activities, reactions and behaviors at driver work is based on their nature, characteristics, as well as laboratory and natural experiments attended by the drivers and driving instructors. They helped to prepare a typological scale which identified five types of drivers - type A, B, C, D and E.

The proposed typological driver scale and the results of experiments drivers provide important scientific and practical information for psychological examination of future drivers. They clarify the issues of diagnosing drivers. They also deepen the knowledge on the causes of road accidents. May be helpful in training practice and explaining the causes of disturbances in the drivers behavior.

Studies have shown driving a !car can performed only by a person with appropriate abilities and personality traits, as well as habits and professional skills formed during the training process and education that ensure the correct use of knowledge in all situations on the road. Therefore all candidates for drivers should be examined by psychological tests in the dynamic aspect, in real conditions or those resembling live driving.

Keywords: Behaviour communication – car.

[1] E-mail: profsklodowski@post.pl

Henryk Skłodowski

Wstęp

„Komunikacja" pochodzi od łacińskiego ***communis*** – wspólny. Komunikując się ustanawiamy wspólnotę z kimś innym, a więc przekazujemy informację, ideę, opinię, postawę, ale także… przewozimy – ludzi, rzeczy. Słownik języka polskiego podaje kilka znaczeń tego słowa. Dwa najważniejsze dla nas to: „«ruch polegający na utrzymywaniu łączności między odległymi od siebie miejscami, odbywający się środkami lokomocji na drogach lądowych, wodnych i szlakach powietrznych; drogi, szlaki i środki lokomocji służące do utrzymywania tej łączności; przewożenie ludzi i ładunków» oraz «porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości; łączność»".

Komunikujemy się za pomocą różnego rodzaju znaków. Szczególne znaczenie ma dla nas język naturalny, będący rozbudowanym systemem znaków pozwalający na porozumiewanie się na wielu poziomach. Natomiast, kierując pojazdami, komunikujemy się na poziomie symbolicznym – np. za pomocą kierunkowskazu pokazujemy, w która stronę zmierzamy skręcić, migając światłami mijanych informujemy użytkowników dróg, ze gdzieś stoi patrol policji i mierzy szybkość, korzystamy ze świateł na skrzyżowaniu, znaków drogowych.

Nie bez powodu mówię o komunikacji samochodowej, gdyż obecnie jedną z najistotniejszych przemian w życiu współczesnego człowieka, obok powszechnego korzystania z telefonów komórkowych i Internetu, stało się użytkowanie samochodów. Dziś nie sposób wyobrazić sobie bez nich świata. Także w Polsce szybko rośnie liczba kierowców. Prawie każde gospodarstwo domowe ma dziś samochód, niektóre dwa lub trzy. Nikt nie wyobraża sobie prowadzenia działalności biznesowej bez samochodu. Nawet w najmniejszej jednoosobowej firmie samochód jest czymś powszechnym. Każdego dnia tysiące kierowców przemieszczają się po drogach Polski, Europy, Azji… I choć zasady ruchu drogowego są takie same na całym świecie (pomijam tu ruch prawostronny), to dochodzi nam jeszcze specyfika kulturowa. Nie darmo przecież zachwycamy się kulturą na drodze Niemców czy Skandynawów, a krytykujemy szaleńczą jazdę Włochów czy ludzi z basenu Morza Śródziemnego. Normą stało się, iż prawie każdy młody człowiek, ukończywszy osiemnaście lat, podchodzi do egzaminu na prawo jazdy. To bardzo optymistyczne wieści. Niestety, rośnie też liczba wypadków. I nie można ich tłumaczyć fatalnym stanem nawierzchni dróg, ponieważ bezpieczeństwo jazdy zależy przede wszystkim od predyspozycji psychicznych kierowców.

„W grudniu na tysiąc mieszkańców Polski przypadało 486 samochodów, podczas gdy w UE ten wskaźnik wynosi średnio 484 […] Pod względem zmotoryzowania Polacy statystycznie nie ustępują już także potęgom gospodarczym z innych części świata, a wiele z nich znacznie wyprzedzają. Według Europejskiego Stowarzyszenia Europej-

skich Producentów Samochodów (ACEA) w 2010 r. na tysiąc mieszkańców przypadało w Japonii 456 samochodów osobowych, w USA – 424 auta, w Korei Południowej – 283, a w Chinach – 32" (http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,14499702,Polska_dogonila_UE_pod_wzgledem_motoryzacji__Prawie.html)

Wyniki badań

Niestety, nie każdy powinien być kierowcą, czego dowodem są zachowania podczas jazdy. Obraźliwe gesty, odgłosy klaksonów, wyzwiska, agresja, to coraz częściej nieodłączny element jazdy samochodem. Wiedzą o tym dobrze użytkownicy dróg w dużych miastach, przemieszczający się po zatłoczonych ulicach, doświadczający remontów drogowych i związanych z tym objazdów, stojący w korkach...

Zdaniem ekspertów ze Stowarzyszenia Psychologów Transportu w Polsce ruch drogowy nacechowany jest niezwykle silną agresją kierowców, lekceważących nie tylko przepisy ruchu drogowego, ale także i innych kierujących oraz pieszych. Wymuszanie pierwszeństwa, zajeżdżania drogi, zajmowanie miejsc na parkingach, lekceważenie innych użytkowników dróg lub traktowanie ich jak przeciwników prowadzi do wypadków i kolizji. Kierowca agresor zachowuje się typowo, na przykład:

- traktuje innych jak rywali (przeciwników i zawalidrogi), którzy utrudniają mu jazdę;
- uważa się za wzór kierowcy, który wie wszystko i ma wyjątkowe doświadczenie;
- nadużywa klaksonu, by pouczyć innych, pokazać im swoje prawa i wyższość;
- nie zwraca uwagi na innych użytkowników drogi;
- specjalnie utrudnia jazdę innym (np. przyśpieszając, gdy ktoś go chce wyprzedzić, zajeżdżając drogę itp.);
- nie znosi, gdy inny pojazd go wyprzedza lub jedzie przed nim;
- na przejściu dla pieszych stara się być pierwszy przed przechodniem lub innym pojazdem;
- oślepia jadących z przeciwka;
- w dosadny sposób komentuje zachowania innych na drodze, obrzucając ich wyzwiskami i obelgami;
- pokazuje obraźliwe gesty innym użytkownikom drogi;
- głośno słucha muzyki, którą słychać daleko poza jego autem;
- nie zapina pasów bezpieczeństwa;
- rozmawia podczas jazdy przez telefon komórkowy lub korzysta z tabletu;
- nie używa kierunkowskazów.

Ośrodek Badań Opinii Publicznej na zlecenie Krajowej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego prowadził analizy zachowań kierowców – agresji i kultury na drodze.

Badania te ujawniły, że ponad 80 proc. kierowców przynajmniej raz w tygodniu spotyka się z agresją ze strony innych kierujących, w tym co trzeci każdego dnia. 17 proc. kierowców niemal codziennie doświadcza wymuszania pierwszeństwa przejazdu, a co drugi kierujący skarży się, że przynajmniej raz w tygodniu spotkał się z agresywną jazdą innych (np. zbyt szybka jazda, wyprzedzanie, które zmusza jadących z naprzeciwka do gwałtownego hamowania itp.). Zwraca uwagę fakt, iż tego typu zachowania są charakterystyczne dla kierowców jeżdżących służbowymi autami. I wielu z nich posiada tylko prawo jazdy kategorii B, a zatem nie są kierowcami zawodowymi.

„Na drogach najbardziej wkurzają nas przedstawiciele handlowi – wynika z sondażu zamieszczonego na stronie serwisu sieci motoryzacyjnej ProfiAuto.pl. Na dalszych miejscach w sondażu „uplasowali się" kierowcy TIR-ów i kursanci nauki jazdy. Kiedyś królowali na szosach w seicento, dziś w pandach na gaz. „Zawsze spóźnieni", jeżdżą szybko, żeby zdążyć na kolejne zaplanowane spotkanie. Nie przeszkadza im jazda na wprost z pasa do skrętu, nie widzą linii ciągłej, wyprzedzanie „na trzeciego" to dla nich zwykły manewr. Niestety taki styl jazdy w wykonaniu przedstawicieli handlowych to wciąż jeszcze dość częsty widok na naszych drogach. Największe zagrożenie polega na tym, że ci kierowcy robią takie rzeczy samochodem małym, wychodząc z założenie, że >>przecież się zmieszczą<<. Niestety chodzi o samochody małe, ale równocześnie słabe, bez zapasu mocy – mówi Witold Rogowski, ekspert ogólnopolskiej sieci motoryzacyjnej ProfiAuto" (http://profiauto.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/handlowcy-wkurzaja-nas-na-drogach/).

W sondażu ProfiAuto.pl wzięło udział 200 respondentów, którzy na pytanie „Jacy kierowcy najbardziej wkurzają mnie na drodze?" odpowiedzieli:

- przedstawiciele handlowi – 37% (74 głosy),
- kobiety za kółkiem – 23% (46 głosów),
- kierowcy TIR-ów 19% (38 głosów),
- kursanci L-ek – 16% (32 głosy),
- motocykliści – 5% (10 głosów).

Od lat prowadzę badania (szczegółowy opis prezentuję w mojej książce pt. „Psychologia kierowcy samochodowego" wydanej w roku 2002). Ujawniły one, że to czynniki psychologiczne w decydujący sposób wpływają na prawidłowość funkcjonowania i zachowania się, sprawne działania i poprawny styl jazdy kierowcy, a nie płeć czy zawód. Niestety, do dziś w ośrodkach szkolących kierowców na terenie naszego kraju nie kontroluje się u podchodzących do egzaminu na prawo jazdy kategorii B (a tych jest najwięcej) psychologicznych uwarunkowań. Nikt tego nie wymaga, nie ma takich przepisów. Efekt? Szalone jazdy kierowców pod wpływem substancji psychoaktywnych. I głośne wypadki, jak ten w styczniu bieżącego roku w Kamieniu Pomorskim

(pijany kierowca w Nowy Rok zabił 6 osób), jak słynny rajd po Warszawie (kierowca białego bmw przekraczał prędkość, wyprzedzał na podwójnej ciągłej, ignorował sygnalizację świetlną) czy po sopockim molo (młody człowiek wjechał rozpędzonym autem w spacerowiczów, 22 osoby zostały ranne).

Należy uświadomić tym, którzy próbują poprawić bezpieczeństwo na drogach, że dotychczasowy sposób badania kandydatów na kierowców w dalszym ciągu ma stereotypowy, charakter. Nie bada się predyspozycji psychicznych oraz osobowości potencjalnego kierowcy. Nie zwraca się uwagi na fakt, że środowisko oddziałuje na jego organizm nie jako zestaw niezorganizowanych (wyizolowanych) zjawisk, ale jako pewien układ całościowy, w którym funkcjonuje osobowość kierowcy, mająca przecież zasadniczy wpływ na niego i na współużytkowników dróg w czasie jazdy. Osoby odpowiedzialne za organizacje szkoleń i egzaminy na prawo jazdy zapominają się o najważniejszym, że po naszych drogach jeździ coraz więcej kierowców, dla których jazda samochodem jest formą pracy lub sposobem docieranie do tej pracy. Rośnie ilość samochodów – autobusów, ciężarowych i osobowych. Już w 2010 firmy posiadały ponad 862 tys. samochodów osobowych. A ile aut wykorzystuje się w firmach jednoosobowych, w których samochody nie są zarejestrowane na firmę?

Psychologia transportu to dziedzina, która rozwinęła się w krajach wysoko uprzemysłowionych. W obcej literaturze fachowej można znaleźć podstawowe założenia i metodologię, ich krytyczną ocenę oraz próbę systematycznego ukazania wyników. Jednak w Polsce do tej pory nie było zbyt wielu badań dotyczących zachowania się i funkcjonowania kierowcy w czasie kierowania samochodu. I właśnie z tego powodu podjąłem moje badania, chcąc znaleźć odpowiedź na zagadnienia dotyczące:

- najodpowiedniejszej metody badania funkcjonowania kierowców w czasie prowadzenia samochodu oraz stopnia ich emocjonalnego zaangażowania;
- próby określenia typowego funkcjonowania kierowców na podstawie typowych reakcji na trudne sytuacje;
- uściślenia reakcji związanych z czynnościami w czasie ich przebiegu podczas kierowania samochodem;
- sposobu podejmowania decyzji przez kierowców w różnych warunkach naturalnych.

Mam nadzieję, że badania te zostaną w końcu wykorzystane w procesie szkolenia i w znaczący przyczynią się do poprawy bezpieczeństwa w komunikacji drogowej. Rozpoczynając je, postawiłem hipotezę, że badanie przyczyn błędnego funkcjonowania kierowcy należy dokonywać przez obserwację i analizę „błędu" jako zdarzenia obiektywnego występującego w zachowaniu. W takim wypadku w terminologii bodziec-reakcja symbole S-R wymagały odrębnego przedstawienia występujących treści. Oczywiście w czasie normalnego prowadzenia samochodu kierowca funkcjonuje

prawidłowo. Jednak w pewnym momencie może nagle pojawić się zakłócenie – „błąd" (moment ten należy traktować jako zdarzenie obiektywne), uwarunkowany skomplikowaną sytuacją drogową lub predyspozycjami (fizycznymi i psychicznymi) kierowcy przekraczającymi granice możliwości objęcia przez niego tej sytuacji. W ciągłym łańcuchu zachowań „błąd" staje się więc bodźcem powodującym przerwę lub zaburzenie w prawidłowej pracy, reorganizuje funkcjonowanie. Kierowca musi wtedy przeanalizować przebiegające dotychczas reakcje-akty zachowania, jak i przyczyny, które spowodowały „błąd". Musi szybko podjąć akt decyzji zmiany zachowania (reorganizacji), odpowiadający danej sytuacji. Zachodzi wtedy zmiana struktury funkcjonowania. W takim ustawieniu należy przyjąć za bodziec S – błąd, a za reakcję R – reorganizację zachowania kierowcy.

Proces taki przebiega inaczej u każdego kierowcy. W dużym stopniu zależy od indywidualnego poziomu wydolności i możliwości człowieka, a przede wszystkim od cech jego osobowości, od sprawności mechanizmu regulującego funkcje psychiczne i indywidualnej reakcji na sytuacje stresogenne**.**

Podczas badanie mechanizmów stresu oraz skutecznego radzenia sobie z nim, analiza ludzkiego zachowania pod względem efektywności okazało się, że reakcja na stres uruchamia w mózgu te same receptory co alkohol, papierosy, narkotyki, cukier, zakupy czy hazard. Maja one właściwości aktywizujące, ponieważ aktywują nasz układ nerwowy pod wpływem neuroprzekaźnika, jakim jest dopamina, co umożliwia wykonanie kilku czynności naraz. Jest to charakterystyczne dla kierującego samochodem. Współcześnie jednoczesne wykonywanie kilku czynności staje się normą. Takie działanie ma jednak również strony ujemne. Wykonując naraz kilka czynności, działamy na zasadzie „autopilota", co może oznaczać podejmowanie decyzji bez głębszej refleksji. Ta „wieloczynnościowość" występuje także u kierowców.

Takie ujęcie moim zdaniem stanowi podstawę założeń teoretycznych zindywidualizowanego zróżnicowania w funkcjonowaniu kierowców, a co za tym idzie do stworzenia teoretycznej podstawy dla skali typologicznej, która jest efektem przeprowadzonych przeze mnie badań.

Nauka o zachowaniu pozwala na wiele sposobów prowadzenia obserwacji psychologicznej. Metody, narzędzia i techniki badawcze do niniejszych badań zostały zmodyfikowane lub zaprojektowane przeze mnie. Część z tych metod jest znana psychologom [wspominał o nich miedzy innymi A. Bańka w „Psychologii pracy"(Bańka 2000, s. 297–300)], ale nie stosowano ich w przypadku badań kierowców.

Badania wymagały specjalnych rozwiązań metodologicznych, a najważniejszym kryterium stało się w tym przypadku dążenie do tego, aby mogły stać się metodą obiektywnej obserwacji psychologicznej. Zastosowałem więc metody eksperymen-

talne, a także nieeksperymentalne – w tym opisy przeżyć oraz metody kliniczne, które wydobywały od badanych (lub od ich najbliższego otoczenia w pracy) właściwości ich funkcjonowania.

Podczas badań oddziaływałem na kierowców z góry określonym układem bodźców i sytuacji, by potem za pomocą różnorodnych narzędzi obserwować wszelkie, dające się zarejestrować zmiany w ich zachowaniu i funkcjonowaniu. W ten sposób metoda badawcza spełniła warunek obiektywności i okazała się zadawalająca, pozwalając zweryfikować założenia podjętej problematyki. Dzięki temu udało mi się ukazać i praktycznie sprawdzić metodologię badania zachowania kierowców.

Zastosowane przez mnie techniki prowadzenia obserwacji funkcjonowania kierowcy w czasie jazdy są możliwe także do zastosowania w ruchu drogowym. Połączenie tych metod, ich wzajemne dopełnianie się, odgrywa ważną rolę. Moje badania składały się z obserwacji kierowców w trakcie:

- badań wstępnych,
- eksperymentu laboratoryjnego,
- prowadzenia samochodu przez specjalistów nauki jazdy (techniki eksperymentalne),
- eksperymentu naturalnego.

Za punkt wyjścia przyjąłem obiektywnie stwierdzone właściwości występujące w procesie funkcjonowania i zachowania podczas kierowania samochodem. W tym celu należało określić ich przyczyny zewnętrzne związane z działaniem określonych bodźców i sytuacji zewnętrznych, jak również zwrócić uwagę na niektóre warunki wewnętrzne wynikające z poziomu aktywności psychicznej w posługiwaniu się nawykami i umiejętnościami w procesie kierowania samochodem, z poziomu wydolności podstawowych właściwości procesów układu nerwowego, struktury osobowości, a także zdolności do regulowania przez kierowcę własnych funkcji psychicznych oraz umiejętności zachowania równowagi emocjonalnej. Uzyskanie tych faktów drogą eksperymentalną pozwoliło mi na opracowanie odpowiedniej skali typologicznej funkcjonowania kierowców. Jej znajomość z teoretycznego punktu widzenia pozwala uniknąć uproszczeń cechujących badania zachowania kierowców oparte na założeniach behawioralnych. Przyjęte założenie, że takie funkcjonowanie kierowcy w czasie jego pracy formuje się w procesie wzajemnych stosunków pomiędzy organizmem, strukturą psychiczną samego kierowcy i specyfiką (dynamiką zdarzeń i warunkami drogowymi) kierowania samochodem, mieści się w ogólnym postulacie metodologicznym mówiącym, że przyczyny zewnętrzne oddziaływają na zachowanie się i funkcjonowanie za pośrednictwem określonych warunków wewnętrznych.

W zakresie warunków wewnętrznych starałem się poznać wpływ świadomych procesów psychicznych oraz odpowiednich mechanizmów psychicznych na typ syl-

wetki zachowania się i funkcjonowania. Potrzeba podjęcia takich badań już wiele lat temu uzasadniona była tym, że zależność zachowania kierowców od warunków społecznych i ciągle rozwijającej się komunikacji nie pozwala na to, by mechanicznie przenosić do Polski wyniki badań kierowców z krajów o innych niż nasze warunkach społecznych, kulturalnych i ekonomicznych oraz o odmiennej mentalności ich mieszkańców. Obecne badania i doświadczenia wskazują, że się nie myliłem.

W efekcie wspomnianych przeze mnie badań można dokonać opisu i klasyfikacji czynności, reakcji i zachowań w czasie pracy kierowców ze względu na ich rodzaj, specyfikę, formę, typologię, jak też ze względu na zewnętrzne i wewnętrzne warunki ich powstawania.

Symptomatologia różnic w działaniu i funkcjonowaniu kierowców to zasadniczy element podziału typologicznego i dlatego wszystkie czynności wykonywane podczas kierowania samochodem podzieliłem ze względu na ich uwarunkowanie i specyfikę przebiegu pracy w następujący sposób:

1. Czynności kierowcy specyficzne dla sprawnego kierowania samochodem w ruchu uwarunkowane konstrukcyjnym rozwiązaniem urządzeń kierowniczych.
2. Czynności kierowcy (związane ze specyficznym działaniem samochodu uwarunkowane ruchem w terenie i przestrzenią), które decydują o jego funkcjonowaniu w czasie jazdy, będącym odbiciem kwalifikacji uzyskanych w czasie kursu oraz w trakcie zdobywanie praktyki na drogach i predyspozycji psychicznych kierowcy na zasadzie wzajemnego sprzężenia w działaniu układu kierowca-samochód
3. Czynności-reakcje pojawiające się u kierowcy w czasie kierowania samochodem. Są to reakcje w sensie prostych czynności (odruchów) jako odpowiedź na proste bodźce zmysłowe pochodzące od układu kierowniczego, środowiska pojazdu i sytuacji drogowej. Są to już pierwsze elementy zachowania się. Poszczególne ruchy stają się zachowaniem, dlatego że nie po raz pierwszy biorą udział w rozwiązywaniu zadania. W przypadku prowadzenia pojazdu ruchy zostają wybrane odpowiednio do doświadczenia wykształconego w trakcie kierowanie autem.
4. Czynności-akty zachowania kierowcy wpływające na jego funkcjonowanie podczas kierowania samochodem. Charakter tych czynności-aktów zachowań jako reakcji bardziej złożonych wyraża się w formie pewną całością zespołu czynności-reakcji, który uzewnętrznia się odpowiednim zachowaniem i funkcjonowaniem. Złożoność czynności-aktów zachowania kierowcy związana jest przede wszystkim z ruchem, z rozpoznawaniem drogi, z wyobrażaniem sobie określonych elementów w czasie i przestrzeni oraz zmian zachodzących w tym położeniu pod wpływem rozmaitych czynników oraz z przystosowaniem się do specyfiki ruchu włącznie.

Zarówno czynności-reakcje, jak i czynności-akty zachowania, mieszczą się (jeśli traktować je tylko w sposób bardzo ogólny) w schemacie funkcjonowania S-O-R. Jednak czynnności-akty zachowania w tym schemacie występują jako reakcje bardziej złożone, uzyskane w odpowiedzi na zaistniałe zdarzenia drogowe, które w tym wypadku określa się jako bodźce złożone, mające wpływ na ciągle różnicujące się i aktywizujące czynności psychiczne i fizyczne wykonawcze kierowcy.

Wzajemne sprzężenie się i współdziałanie tych czynności stanowi wypadkową, przejawiającą się w odpowiedniej jakości (formie) zachowania i funkcjonowania. Zgodnie z poglądami niektórych autorów (Strelau 1998, s. 55–109), mimo występującego zindywidualizowanego funkcjonowania, ogólne jego granice w formie właściwości dominujących mogą być reprezentatywne dla wielu, a nawet dla całej grupy ludzi. Do podobnego wniosku można dojść, opierając się na rezultatach przeprowadzonych badań.

Kierując się wnioskami z moich badań, cytowanym założeniem, regulacyjną teorią temperamentu Strelaua i koncepcją aktywności psychicznej S. Gerstmanna [Gerstmann 1987, s. 55–109], proponuję ustalenie typologii i skali typologicznej funkcjonowania kierowców.

Proponowana przeze mnie skala (tab. 1) powstała w wyniku psychologicznej obserwacji symptomatologii czynności-aktów zachowania i funkcjonowania badanych kierowców, co wyrażało się w pewnych stanach podstawowych właściwości procesów ich układu nerwowego oraz stanów procesów psychicznych. Podział ten ujawnia pewne zróżnicowanie w jakości przebiegu i w specyficznych objawach występujących w zespołach czynności-aktach zachowania w dynamice pracy kierowcy.

Jestem głęboko przekonany o tym, że zaproponowana przez mnie typologiczna skala funkcjonowania kierowców może stać się jedną z metod techniki diagnozowania dla wszystkich kategorii prawa jazdy, pozwalając wyeliminować tych, którzy mogą potencjalnie stanowić zagrożenie drogowe.

Warto jednak pamiętać o tym, co każdy psycholog dobrze wie, że w typologii zachowania rzadko zdarza się czysty typ, zdecydowanie częściej przeważają jednostki o przewadze jednego z nich. Ponadto należy mieć świadomość, że w trakcie badania w komunikacji drogowej bardzo trudno jest o takie same sytuacje drogowe (istnieje nieskończenie wielka ich wariantowowość), a zatem ujawnienie danego typu zachowanie przysparza dużo trudności.

Wydawałoby się, że kierowca, który przez dłuższy czas wykonuje te same zadania, w tych samych warunkach, prowadząc samochód w znanych mu codziennych warunkach, może być zakwalifikowany na przykład do typu A zachowania. Jednak kiedy w tych samych okolicznościach spotka się nagle z dość skomplikowaną, nieznaną i nie-

codzienną sytuacją drogową, to jego zachowanie może mieć cechy typu B, by z chwilą rozwiązania trudnej sytuacji powrócić do poprzedniego typu A. W ten sposób może występować także fluktuacja typologiczna w zachowaniu w zależności od sytuacji drogowej, od jej stopnia komplikacji, od sprawności zawodowej, stopnia zaangażowania różnych wartości badanego (dyspozycji psychicznej danego dnia, stanu zdrowia, życia i sprzętu).

Tabela 1. Skala typologiczna

Typ A	Kierowca o zachowaniu wyznaczonym pełną sprawnością – w realizowaniu się aktywności psychicznej – w zakresie czynności psychicznych i fizycznych wykonawczych, szczególnie wynikającą z pełnej sprawności włączania się czynności kontrolnych i regulacyjnych. M< zdolności do wykonywania wielu czynności jednocześnie, podejmując w pełni dojrzałe decyzje bez względu na sytuację drogową
Typ B	Kierowca o zachowaniu wyznaczonym przeciętną sprawnością – na poziomie dostatecznym – w realizowaniu się aktywności psychicznej w zakresie czynności psychicznych i fizycznych wykonawczych, wynikającą z niepełnej zdolności włączania się czynności kontrolnych i regulacyjnych. Podejmuje decyzje bez pogłębionej refleksji. Prawidłową zdolność włączania tych czynności można wytrenować podczas odpowiedniego szkolenia.
Typ C	Kierowca o zachowaniu wyznaczonym niską sprawnością – poniżej poziomu przeciętnego - w funkcjonowaniu aktywności psychicznej, wynikającą z zaburzeń czynności kontrolnych i regulacyjnych na podłożu emocjonalnym, które prowadzą do nadpobudliwości i nagłych zmian nastroju. W sytuacji stresu włącza się podejmowanie nagłych, nieprzemyślanych decyzji. W sytuacji pobudzenia emocjonalnego staje się. agresororem. Jest wówczas bardzo niebezpieczny.
Typ D	Kierowca o zachowaniu wyznaczonym spowolnioną wydolnością temperamentalną – w realizowania się aktywności psychicznej – w zakresie czynności psychicznych i fizycznych wykonawczych, wynikającą z obniżonej zdolności stymulacyjnej czynności kontrolnych i czynności regulacyjnych, które nie zawsze umożliwiają mu podejmowanie właściwych decyzji w trudnych sytuacjach drogowych.
Typ E	Kierowca o zachowaniu wyznaczonym występowaniem wyraźnych tendencji do intensywnych zakłóceń – w realizowaniu się aktywności psychicznej – w zakresie czynności psychicznych i fizycznych wykonawczych wynikających z dużego poczucia niepewności pod wpływem wzrastającego zagrożenia. W stresującej sytuacji nie potrafi podejmować właściwych decyzji. Zdarza się, że może wówczas zatrzymać się na drodze, by pomyśleć, co robić dalej. Potrzebuje więcej czasu niż przeciętny kierowca.

Źródło: badania własne.

Dostrzeżone w trakcie badań zjawiska fluktuacji typologicznej mogą występować tylko wewnątrz proponowanej skali typologicznej i objawiają się wartościami ilościowymi i jakościowymi. Ramy zaproponowanej skali typologicznej noszą charakter stały i mogą być stosowane do obserwacji zaburzeń we wszystkich przejawach życia (szczególnie zawodowego), pod warunkiem w miarę dokładnego określenia czynności, reakcji (specyficznych dla tych czynności oraz reakcji bardziej złożonych, nazywanych aktami zachowania).

Przeprowadzone badania pozwalają zwrócić uwagę, na istotny wpływ czynnika emocjonalnego na funkcjonowanie kierowcy w czasie jazdy. Wzrost napięcia emocjonalnego pod wpływem narastającego stopnia utrudnienia warunków kierowanie samochodem powoduje, że kierowcy o najlepszych wzorach zachowania, tzn. o typie A, zmieniają swoje funkcjonowania najczęściej na II lub IV typ, a czasem na III lub V typ. Oznacza to, że do problemów prawidłowości i adekwatności zachowania kierowcy w czasie jazdy, szczególnie w trudnych sytuacjach drogowych, należy podchodzić w sposób zindywidualizowany, nie tylko z punktu widzenia poziomu cytowanych już czynników decydujących o stopniu funkcjonowania podczas jazdy, ale również pod kątem wpływu czynnika emocjonalnego, stopnia lękliwości, odporności na stres i trudności, czasu wytrzymałości w warunkach pracy w stanie silnego zagrożenia.

W tym miejscu chciałbym przytoczyć prawo Jerkesa-Dodsona ujmujące zależność sprawności (jakości) poziomu zachowania się od napięcia emocjonalnego. Autorzy tego prawa stwierdzili, że zwierzęta (a człowiek z punktu widzenie biologii jest ssakiem) – przy niskim, jak i przy wysokim stopniu podniecenia – wykazują zwolnienie ruchów i zwiększają ilość błędnych reakcji [Tomaszewski 1975, s. 496]. Wyniki uzyskane w trakcie moich badań potwierdziły to prawo. W przypadku kierowców także w miarę wzrostu stopnia trudności zadania, stopniowo obniża się optymalny poziom motywacji [Kofta 1968, s. 51].

Sądzę, że prawo to można odnieść do wystąpienia zależność pomiędzy stopniem sprawności działania i funkcjonowania kierowców, a stopniem napięcia emocjonalnego z powodu utrudnień lub zagrożeń powstających podczas kierowania samochodem. Z punktu widzenia kontroli natężenia napięcia emocjonalnego pojawiającego się w funkcjonowaniu badanych kierowców podczas pracy w trudnych warunkach, stopień lęku określany był do tej pory (niedokładnie) na podstawie obserwacji sprawności i jakości przebiegu czynności-reakcji i czynności-aktów zachowań. Moje badania są także próbą możliwości dokładniejszego określania zależności pomiędzy sprawnością kierowania a napięciem emocjonalnym.

Nie wszyscy kierowcy są jednakowo odporni na trudności pod względem struktury psychicznej i równowagi emocjonalnej, Nie wszyscy potrafią zawsze sprawnie funkcjono-

wać w komplikującym się ruchu drogowym lub w przypadku nagłego zagrożenia w czasie prowadzenia samochodu, a zatem stopień ich wydolności, sprawnego działania i funkcjonowania w czasie jazdy nie jest identyczny. Dlatego zachodzi potrzeba, aby starać się określać te predyspozycje przed egzaminami na prawo jazdy. Później te informacje mogą być przydatne pracodawcom, gdy trzeba dobierać kierowców pod kątem ich przydatności do rodzaju marki i przeznaczenia pojazdu, którym będą kierować, a przede wszystkim pod kątem przydatności dla danej instytucji lub resortu z powodu wykonywanych zadań i warunków, w jakich podejmą pracę. Mam świadomość, że niektóre z moich założeń mogą mieć charakter dyskusyjny. Niemniej wydaje mi się, że zebrany materiał świadczy o tym, iż badania nad funkcjonowaniem kierowców opierały się na działaniu empirycznie stwierdzonych warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w związku z czym wszystkie ujawnione właściwości i typologia zachowania i funkcjonowania badanych kierowców w czasie jazdy występują obiektywnie.

Niemały wpływ na obiektywizm moich badań i opracowanej skali typologicznej miał również fakt, że w eksperymentach uczestniczyli instruktorzy nauki jazdy (biegli eksperci), którzy z punktu widzenia swojej specjalności w dużym stopniu potwierdzili zaobserwowane zjawiska i właściwości występujące w funkcjonowaniu badanych kierowców. Różnice w interpretacji, niezależnie od prowadzonych badań, wynikały z ich subiektywizmu oraz z trudności, na które zwróciłem uwagę wyżej, zastosowania precyzyjnych skal szacunkowych w ciągle zmieniających się warunkach ruchu drogowego i niemożności spowodowania, by każdy kierowca znalazł się w identycznej sytuacji drogowej. Konfrontacja wyników obserwacji i badań przemawia zawsze na korzyść zaproponowanej skali. Jednak mimo tych trudności także metody nieeksperymetalne potwierdziły zgodność typologii zachowania się i funkcjonowania kierowców. Dalsze udoskonalenie tych metod może mieć duże wartości dla studiowania problematyki zachowania się kierowcy i w konsekwencji pomóc w usprawnieniu procesu szkolenia kierowców.

Wyniki moich eksperymentów z pewnością wnoszą istotne wartości poznawcze i praktyczne dla badań psychologicznych przyszłych kierowców. Rzucają światło na problematykę diagnostyczną i orzeczniczą funkcjonowania kierowców w ruchu drogowym. Pogłębiają znajomość przyczyn wypadków drogowych. Wnoszą także pewne wartości prognostyczne w badaniach psychologicznych w aspekcie przydatności zawodowej kierowców, mogą być pomocne w praktyce pedagogicznej osób prowadzących szkolenia oraz przy wyjaśnianiu przyczyn zaburzeń w zachowaniu się i funkcjonowaniu kierowców. Sposoby badania i skalę typologiczną funkcjonowania kierowcy w czasie jazdy można uznać za metodę:

- diagnozowania właściwości procesów funkcjonowania kierowców podczas prowadzenia samochodu,
- pomiaru stopnia przystosowania się kierowcy do specyfiki ruchu drogowego i do określonych warunków prowadzenia samochodu,
- pomiaru stopnia wydolności psychofizycznej i sprawności zawodowej kierowcy w czasie jazdy,
- doboru i selekcji kierowców do różnych rodzajów marek samochodów i do pojazdów specjalnych,
- doboru kierowców pod kątem zdolności do prowadzenia pojazdu w specyficznych warunkach,
- kontroli poziomu przystosowania procesu szkolenia zawodowego kierowców do ich właściwości psychicznych i aktualnego stanu świata komunikacji.

Wnioski

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić kilka wniosków ważnych z punktu widzenia praktycznego:

1. Kierować samochodem może tylko ten kierowca, który ma: potencjalne możliwości w sensie predyspozycji psychicznych i cech osobowości, nawyki i umiejętności zawodowe ukształtowane w procesie szkolenia i wychowania, gwarantujące prawidłowe wykorzystanie zdobytej wiedzy w każdej sytuacji drogowej z punktu widzenia potrzeb i zadań instytucji, w której pracuje.
2. Dotychczasowe sposoby prowadzenia badań psychologicznych kierowców opierają się na wąskich założeniach, nie uwzględniają wielu właściwości ludzkiego funkcjonowania w pracy podczas kierowania samochodem.
3. Badania psychologiczne kierowców należy przede wszystkim prowadzić w aspekcie dynamicznym, w realnych lub przybliżonych do nich warunkach jazdy samochodem. Badania psychologiczne prowadzone w pracowniach w ujęciu statycznym mogą mieć jedynie charakter wstępny.
4. Kierowcy, uprawiający swój zawód czynnie (a szczególnie przy podnoszeniu kwalifikacji i uzyskiwaniu specjalizacji) powinni być przedmiotem badań psychologicznych, nie tylko dla celów selekcyjnych, ale również w celu określenia sposobów ukształtowania typu kierowcy według najlepszych wzorców pod względem osobowościowym do prowadzenia danego rodzaju pojazdu specjalnego lub prowadzenia samochodu w specyficznych warunkach. Na przykład, jeśli przyjmuje się za normę ludzkich możliwości pewien przedział liczbowy określający dolny, przeciętny oraz górny stopień tych możliwości, to okazuje się, że istnieje w związku z tym

potrzeba stosowania doboru kierowców do pojazdów o różnym stopniu komplikacji technicznej.

5. Wyniki moich badań pozwalają przypuszczać, że dostosowanie i regulowanie procesu szkolenia i wychowania kierowców pod kątem określonych przez badania psychologiczne predyspozycji psychicznych, nie tylko w dynamicznych warunkach specyfiki ich pracy, ale także w wielokulturowych specyfikach ruchu drogowego, może w sposób maksymalny wpłynąć na jakościowe podniesienie wydajności szkolenia kierowców o właściwym profilu zachowania, dostosowanym do specyfiki prowadzenia pojazdu.

Chciałbym, aby przedstawione dziś przeze mnie wnioski nie tylko wzbogaciły niektóre aspekty psychologii prowadzenia samochodu od strony teoretycznej, w wydatny sposób wpłynęły na poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Bibliografia

Bańka A. (2000), *Psychologia pracy*, [w:] Strelau J., *Psychologia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Biegeleisen-Żelazowski B. (1964), *Zarys psychologii pracy*. PWN, Warszawa.

Buck R. (1994): *Social and emotional functions in facial expression and communication: the readout hypothesis*. "Biological Psychology", 38, s. 95-115.

Chlewiński Z. (1999), *Umysł. Dynamiczna organizacja pojęć. Analiza psychologiczna,* PWN, Warszawa.

Damasio A. R. (1994): *Descartes' error. Emotion, reason and the human brain.* Avon Books, New York.

Eliasz A. (2000), *Psychologia ekologiczn,a* [w:] Strelau J. *Psychologia* t. 3 Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,14499702,Polska_dogonila_UE_pod_wzgledem_motoryzacji__Prawie.html

http://profiauto.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/handlowcy-wkurzaja-nas-na-drogach/

Izard C. E. (1993): *The psychology of emotions*. New York Press, New York.

Lazarus R. S. (1991); *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, New York.

Murphy S. T., Zajonc R. B. (1994): *Afekt, poznanie i świadomość: rola afektywnych bodźców poprzedzających przy optymalnych i suboptymalnych ekspozycjach*. „Przegląd Psychologiczny", 37, s. 261-301.

Skłodowski H. (2002), *Psychologia kierowcy,* Wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Strelau J. (1998): *Psychologia temperamentu.* PWN, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 65-85

Ewa Stroińska[1]
Społeczna Akademia Nauk

Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy

The influence of temperament on a remote employee's level of job satisfaction

Abstract: Implementation of telework, in addition to major changes brought in institutions, carries a substantial impact on the functioning of the employee. It requires its changes in qualifying skills, learn how to be both a serial employee while adopting the role of a manager who has an impact on the organization of work. Remote employee must have certain qualities and abilities that will affect the success of in the performance of work Knowledge about the personality traits of a commuter can help organizations management system. As a result, the organization will be able to achieve greater efficiency and the employee will be much happier.
Keywords: telework, teleworker, personality, temperament.

Wstęp

Należy podkreślić, iż na wybór zawodu oraz miejsca pracy mają wpływ dwie grupy czynników:

1) czynniki wewnętrzne - związane bezpośrednio z człowiekiem, z jego indywidualnymi cechami, rozwojem, z tym, jaki on jest;
2) czynniki zewnętrzne - znajdujące się poza człowiekiem, czynniki sytuacyjne, wpływające na niego w mniejszym bądź większym stopniu, ale które należy brać pod uwagę.

[1] E-mail: estroinska@spoleczna.pl

Telepraca jako atypowa forma zatrudnienia i organizacji pracy z jednej strony postrzegana jest jako determinanta wpisująca się w uwarunkowania zewnętrzne dające wielu pracownikom szanse na funkcjonowania na rynku. W tej perspektywie uważana jest jako zmienna zewnętrzna. Z drugiej strony praca ta dająca możliwość dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika uważana jako istotny element wspomagający wzrost poziomu zadowolenia, efektywności i wydajności pracy wymaga zwrócenia uwagi na uwarunkowania wewnętrzne pozwalające na realizowanie zadań zawodowych przy wykorzystaniu tej specyficznej formy. Ten rodzaj wykonywania pracy wymusza zapotrzebowanie na zupełnie nowych pracowników, bardziej elastycznych, mobilnych, gotowych do pracy w niestabilnym środowisku. Szczególnie pożądani stają się pracownicy o większej samokontroli, wykształceniu, silnie zmotywowani, potrafiący zarządzać czasem i pracą. Wiąże się to z odmiennym podejściem, co do faktycznego zagospodarowania i wykorzystania aktualnych lub potencjalnych zasobów ludzkich w organizacji. Menadżerowie dość często zakładają, iż potencjalni kandydaci na pracowników zdalnych nie muszą odznaczać się, oprócz kwalifikacji zawodowych umożliwiających im pracę w tym systemie, specjalnymi umiejętnościami predestynującymi ich do wykonywania telepracy. Autorka artykułu podjęła się próby analizy cechy osobowościowych, które mogą mieć wpływ na efektywne odnajdowanie się w tym specyficznym systemie pracy lub też skutecznie hamować zainteresowanie e-pracą. Chodzi o zwrócenie uwagi, czy każdy z pracowników nadaje się do wykonywania pracy w systemie zdalnym, gdyż są tacy, dla których praca w siedzibie firmy, możliwość przebywania z innymi ludźmi, rozmowy, tzw. hałas techniczny czy też organizacyjny (produkcyjny, administracyjny) wpływają na satysfakcję, poziom zadowolenia z wykonywanej pracy. Zmienne takie stanowią ważną część ich życia, a nawet można pokusić się o stwierdzenie, że stanowią ich sens życia. Dlatego też telepraca nie musi okazać się w każdym przypadku narzędziem budzącym zadowolenie i entuzjazm pracowników, a wielu wypadkach praca w domu może być rozpatrywana bardziej w kategoriach kary niż nagrody. Zatem można przyjąć, iż nie każda osoba może wykonywać pracę w ramach atypowej formy organizacji pracy. Telepracownik świadczy zadania bez osobistego nadzoru przełożonego, musi sam zaplanować sobie i zorganizować pracę, tak aby osiągnął w określonym czasie wszystkie stawiane przed nim wymagane zadania. A. Szewczyk podkreśla, że „telepracownik powinien być osobą samodzielną, potrafiącą pracować bez nadzoru, umiejącą obsługiwać komputer" [Szewczyk 2004, s. 141]. Dlatego też powinno się dookreślić, chociażby pewne cechy pozwalające pracownikom zdalnym na dobre funkcjonowanie poza tradycyjnym środowiskiem pracy. J. Nilles podkreśla, iż „idealny telepracownik pracujący w domu jest osobą o silnej wewnętrznej motywacji i samodyscyplinie,

dysponuje wszystkimi potrzebnymi umiejętnościami do wykonywania pracy, której dom jest przystosowany do telepracy i która entuzjastycznie odnosi się do takiej możliwości (…) jest oczywiste, że ludziom, którym jest potrzebny bezpośredni nadzór ze względu na motywację lub dyscyplinę, nie należy przydzielać telepracy w domu" [Nilles 2003, s. 55].

Predyspozycje telepracownika a temperament

Termin „osobowość", podobnie jak wiele innych podstawowych pojęć humanistyki, mimo wielu prób zdefiniowania, zachowuje niejasność i wieloznaczność. Można odnaleźć wiele funkcjonujących konstruktów pojęciowych opisujących ten termin. Osobowość jako rozbudowana struktura naszego „ja" różnicuje ludzi akcentując ich niepowtarzalność a zarazem pozwala porównywać wskazując na ich podobieństwo. Osobowość wyznacza złożoność ludzkich zachowań, aktywność jednostki, a także określa preferencje w tym preferencje zawodowe [Mądrzycki 1996]. W wielu teoriach psychologicznych, szczególnie zajmujących się problematyką rozwoju zawodowego człowieka, przyjmuje się, że do poszczególnych zawodów predestynuje ludzi ich własna osobowość, a w szczególności temperament oraz szereg zmiennych stanowiących otoczenie środowiskowe ich życia. Wybór kariery zawodowej jest postrzegany jako forma rzutowania osobowości w świat pracy w następstwie identyfikowania się jednostki ze stereotypami społecznymi. Przyjmuje się, iż jednostka porównując własne „ja" z percepcją świata zawodów oraz możliwych miejsc ich realizacji, kolejno akceptuje i odrzuca poszczególne opcje, tak aby wreszcie dokonać odpowiedniego dla siebie wyboru [Super 1972].

Jedna z definicji ujmuje osobowość jako zbiór względnie stałych, charakterystycznych dla danej jednostki właściwości i cech, które mają wpływ na jej zachowania i pozwalają odróżnić ją od innych. Właściwości i cechy wpływają na sposób, w jaki jednostka ta przystosowuje się do otoczenia [Maruszewski, Reykowski, Tomaszewski 1967, s. 90-91]. Z kolei K. Obuchowski proponuje rozpatrywanie osobowości jako organizacji właściwości psychologicznych. Stwierdza on, że „ujmując osobowość, powinniśmy uzyskać konstrukt teoretyczny - model, za pomocą którego można by zarówno wyjaśniać dokonane czyny człowieka, jak i przewidywać możliwe kierunki działań oraz szansę ich realizacji w danych układach społecznych i fizycznych. Oczywiście dobór składowych owej organizacji właściwości psychologicznych człowieka będzie zależał od tego, co za pomocą osobowości chcemy wyjaśniać" [Obuchowski 1982, s. 7].

Istotną składową osobowości obok cech motywacyjnych i uzdolnień, jest temperament. W literaturze można spotkać szereg definicji temperamentu, ale za najbardziej wszechstronne można uznać rozumienie tego pojęcia zaproponowane przez Strelaua. Według niego temperament odnosi się do „(...) podstawowych, względnie stałych czasowo cech osobowości, które manifestują się w formalnej charakterystyce zachowania (parametrach energetycznych i czasowych). Cechy te występują we wczesnym dzieciństwie i są wspólne dla człowieka i zwierząt. Będąc pierwotnie zdeterminowanym przez wrodzone mechanizmy fizjologiczne, temperament podlega zmianom zachodzącym pod wpływem dojrzewania (i starzenia się) oraz niektórych czynników środowiskowych" [Strelau 1983, s. 117]. Definicja zaproponowana przez tego autora zawiera szereg ważnych implikacji dla określenia specyfiki cech temperamentu. Przede wszystkim zwraca się w niej uwagę, że cechy temperamentu należą do osobowości, stanowiąc element jej struktury. Temperament nie jest więc ani synonimem osobowości, ani też nie tworzy całkowicie odrębnej struktury. Drugą specyficzną własnością temperamentu jest to, że ujmowany jest w kategoriach cech zachowania. Cecha jest w psychologii rozumiana zazwyczaj jako „...względnie stała, charakterystyczna dla danej jednostki, zgeneralizowana tendencja do określonych zachowań, przejawiająca się w różnych sytuacjach" [Strelau 2000, s. 658]. Przyjmuje się, iż temperament jest wrodzony i w bardzo niewielkim stopniu ulega zmianom w wyniku oddziaływania czynników zewnętrznych. Z tego też względu przy wyborze zawodu oraz miejsca pracy ważnym kryterium są cechy temperamentu charakteryzujące człowieka. Dobrze jest jeśli idą one w parze z wymaganiami jakie w tym zakresie stawia zawód i miejsce jego realizacji. Można wówczas z łatwością wykonywać obowiązki zawodowe. I odwrotnie – rozbieżność między temperamentem a wymaganiami zawodu i miejsca jego realizowania znacznie utrudnia pracę. Wśród wielu podejść dotyczących analizy temperamentu człowieka najbardziej znana jest koncepcja Galena. Wyróżnił on i opisał 9 temperamentów, w tym cztery podstawowe:

1. Sangwinik (łac. Sangius – krew).
2. Flegmatyk (łac. Phlegma – flegma).
3. Choleryk (łac. Chole – żółć).
4. Melancholik (łac. Melas chole – czarna żółć) [Strelau 2000].

Przyglądając się wymienionym tu typom temperamentu można zastanowić się, który z nich może najbardziej predestynować do wykonywania pracy zdalnej. Na to pytanie autorka artykułu postara się odpowiedzieć podejmując wątek badawczy.

Metodyka badań

Celem badań było udzielenie odpowiedzi na pytanie w jakiej mierze temperament, jako jedna ze zmiennych niezależnych, może determinować wybór telepracy[2]. Zasadnicze pytania, na które poszukiwano odpowiedzi brzmiały: Czy temperament determinuje rodzaj wykonywanej pracy? oraz Czy temperament ma wpływ na wybór telepracy? Analizą objęto również wpływ określonego rodzaju temperamentu na poziom zadowolenia z wykonywania telepracy. Aby móc zweryfikować postawiony cel badawczy sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- melancholicy posiadają dość duże predyspozycje do wykonywania telepracy w domu, z tego też względu będzie to najbardziej reprezentatywna grupa pracowników nadających się do tego rodzaju pracy;
- flegmatycy, ze względu na ich cechy, np. odporność na stres, niską reaktywność - będą predestynowani do wykonywania tej formy pracy;
- cholerycy oraz sangwinicy nie posiadają cech do świadczenia pracy poprzez atypową formę pracy.

Z kolei przy analizie poziomu satysfakcji z pracy założono, że:

- najwyższy wskaźnik poziomu zadowolenia z telepracy będą mieli melancholicy;
- dość wysoki wskaźnik poziomu zadowolenia z telepracy będą mieli flegmatycy;
- najniższy wskaźnik poziomu zadowolenia z telepracy będą mieli cholerycy i sangwinicy.

Do zbierania danych została wykorzystana ankieta F. Littauer [2000]. Jej koncepcja nawiązuje do typów osobowości Hipokratesa-Galena i z tego też względu została zastosowana w badaniach. Narzędzie to nie jest testem psychologicznym, tzn. nie jest wystandaryzowane, ale może być wykorzystane do ogólnych analiz typów temperamentu i obrazuje ono pewien ich poziom. Może ono być zatem stosowane przez badaczy niepsychologów i uwzględniając ten powód wybrano właśnie tę metodę diagnozującą poziom temperamentu badanych. Jednakże, aby zweryfikować poprawności poczynionych wniosków autorka skorzystała z pomocy psychologa.

[2] Dla potrzeb badawczych autorka dokonała operacjonalizacji użytych pojęć: przez hasło **telepraca** rozumie się – formę organizacji i/lub wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informatycznych, w której zatrudniony w ramach umowy o pracę pracuje regularnie poza siedzibą firmy. Umożliwia ona wykonywanie zadań pracowniczych w całkowitym lub częściowym oddaleniu od pracodawcy/zleceniodawcy i/lub firmy macierzystej. Termin telepracy, będzie zamiennie stosowany z pojęciami: praca zdalna, praca na odległość; przez hasło **telepracownik** (pracownik zdalny, pracownik na odległość) rozumie się – osobę wykonującą pracę na odległość stale lub okresowo, z domu lub z telecentrum, zatrudniony na etat, umowę o pracę lub podlegający samo zatrudnieniu;(prezentowane wyniki badań są częścią większego opracowania badawczego poświęconego telepracy: Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy).

Ankietę miała postać papierową oraz elektroniczną. Wypełniło ją 420 respondentów Celem zweryfikowania postawionych hipotez badani respondenci zostali podzieleni na dwie grupy: telepracujących tylko w domu oraz pracujących w domu i w sposób tradycyjny (dalej nazwana formą mieszaną). Dodatkowo została zebrana grupa kontrolna pracowników (210 osób) pracujących w sposób tradycyjny jedynie w zakładzie pracy, nie wykonujących zadań związanych z pracą zdalną. Udział tych respondentów był istotny dla próby zdiagnozowania elementów struktury osobowości telepracowników. Chodziło o potwierdzenie faktu, czy rzeczywiście osoby pracujące przy wykorzystaniu atypowej formy zatrudnienia charakteryzują się określonego rodzaju temperamentem, warunkującym efektywność i skuteczność wykonywania zadań w systemie telepracy. Osobom nie pracującym w systemie telepracy dodatkowo zadane zostało pytanie: *Czy Pan(i) skorzystałaby z możliwości pracy w domu, gdyby miała taką okazję?* Wszystkich badanych zapytano o poziom satysfakcji z wykonywanej aktualnie pracy: *Czy praca jaką Pan(i) wykonuje jest satysfakcjonująca?* Nie chodziło tu o formę organizacji pracy, ale o ogólny poziom satysfakcji. Wskaźnik zadowolenia z pracy był mierzony z punktu widzenia udzielenia odpowiedzi pozytywnej na pytanie dotyczące satysfakcji z wykonywanej pracy. W artykule podjęta została próba skorelowania rodzaju temperamentu z poziomem satysfakcji z realizacji pracy w określonej formie jej organizacji.

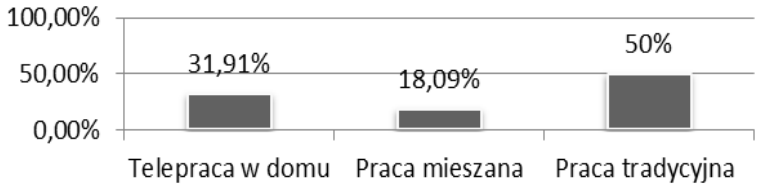
Wskaźniki typu temperamentu (sangwinik, melancholik, choleryk, flegmatyk) zdiagnozowano po wypełnieniu ankiety. Typ dominujący określony został na podstawie różnicy punktowej pomiędzy temperamentem, w którym pracownik osiągnął najwyższą ilość punktów a kolejnym temperamentem z niższą liczbą punktów. Przyjęto, że jeżeli różnica była większa niż 2 punkty, to określony typ temperamentu uznano za dominujący, np. jeśli melancholik otrzymał 18 pkt. a flegmatyk 15 pkt., to za przeważający typ uznano temperament melancholika. Jeśli różnica pomiędzy liczbą punktów była mniejsza niż 2, to przyjęto istnienie typów mieszanych, np. jeżeli choleryk 14 pkt., melancholik 13 pkt., flegmatyk 11 – przyjęto wówczas istnienie typu mieszanego z przewagą tego, który uzyskał największą liczbę punktów. Ze względu na to, iż w tym fragmencie pracy chodziło o zweryfikowanie hipotezy dotyczącej faktu występowania specyficznego rodzaju osobowości telepracowników, do analiz wzięto pod uwagę jedynie typy tzw. główne. W prezentacji wyników nie ma opisów temperamentów mieszanych z dwóch powodów. Po pierwsze ilość wskazań osobowości mieszanych jest stosunkowo niewielka. W zdecydowanej większości wypadków nie przekracza ona 9–10%.

Czy telepracownik to specyficzna osobowość? Wyniki badań własnych

Zmienne socjodemograficzne badanych

Telepracownicy pracujący jedynie w domu stanowili 31,91% grupy badawczej. Pracownicy telepracujący w domu oraz w organizacji reprezentowani byli przez 18,09% (w sumie 50% badanej w tej części populacji). Z kolei pracownicy tradycyjni z grupy kontrolnej stanowili 50%.

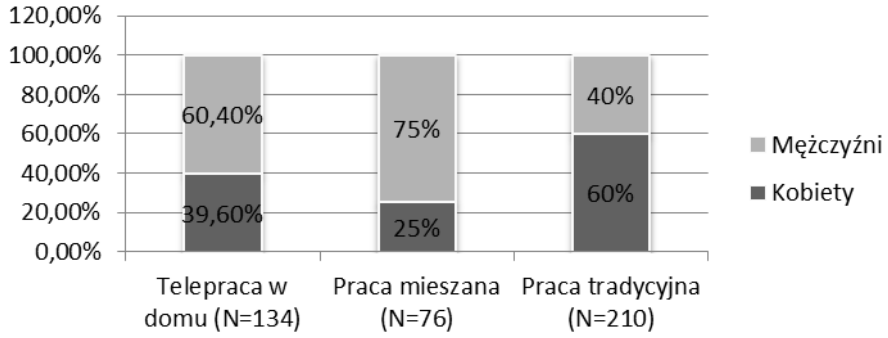
Rysunek 1. Podział respondentów ze względu na miejsce pracy (N=420)[3]



Źródło: badania własne.

Analizując kwestię dotyczącą płci i miejsca wykonywania pracy, to rozkład procentowy wygląda w następując sposób.

Rysunek 2. Podział badanych ze względu na płeć i miejsce wykonywania pracy

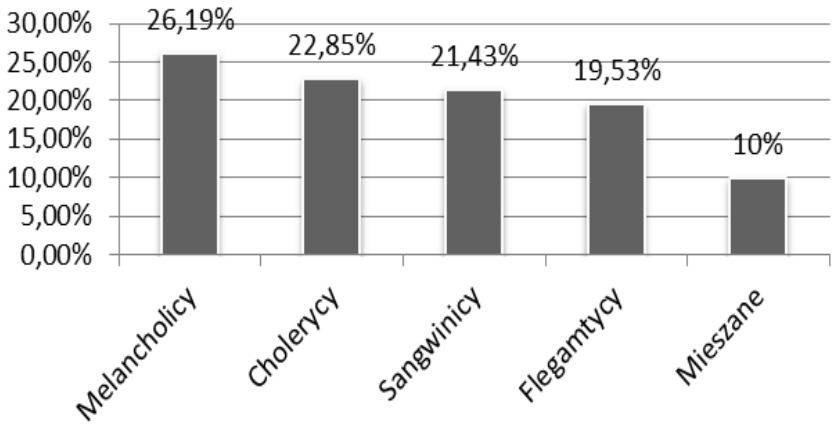


Źródło: badania własne.

[3] N=420, gdzie 210 stanowili telepracownicy domowi i tepracownicy domowi i tradycyjni, 210 – pracownicy tradycyjni.

Wśród osób pracujących jedynie w domu jako telepracownicy zdecydowanie przeważają mężczyźni – 60,4%, kobiet 39,6%. Podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu do realizowania czynności zawodowych zarówno w systemie telepracy jak i w sposób tradycyjny, z tym że w tym wypadku różnica pomiędzy mężczyznami a kobietami jest zdecydowanie większa – mężczyźni 75%, kobiety 25%. W przypadku pracy tradycyjnej rozkład udziału kobiet i mężczyzn przechyla się w stosunku większego odsetka procentowego w badanej grupie kobiet – 60% w stosunku do mężczyzn – 40%. W dalszej części opracowania wyników przedstawiony zostanie rozkład temperamentów występujących w badanej próbie.

Rysunek 3. Temperamenty wszystkich badanych osób (N=420)



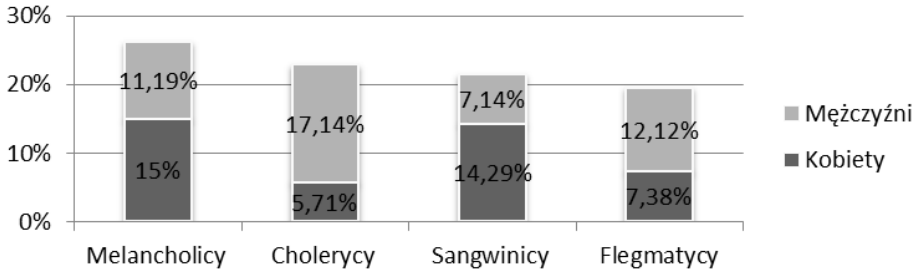
Źródło: badania własne.

Jak widać z powyższego wykresu, dominującym typem temperamentu wśród badanych był melancholik. Reprezentowany był on przez 26, 19% respondentów. Na drugim miejscu w kolejności plasował się typ choleryków. Stanowili oni 22,85% spośród badanej grupy. Sangwinicy stanowili 21,43%, a flegmatycy 19,53%. Pozostałe 10% z badanej grupy stanowiły osoby z mieszanymi temperamentami. Dobór do próby badawczej nie był przeprowadzony w sposób celowy. Z tego też względu ilość poszczególnych osób prezentujących określone rodzaje temperamentów obyła się w sposób losowy i na tej podstawie będą analizowane otrzymane wyniki w trakcie realizowanych badań.

Wśród melancholików dominują kobiety. Stanowią one 15%, a mężczyźni 11,19%. Podobnie jest w przypadku sangwiników – kobiet jest 14,29%, a mężczyzn 7,14%. Z kolei mężczyźni stanowią większą część choleryków 17,14%, kobiet jest 5,71%. Podobnie rozkład jest wśród flegmatyków – mężczyzn jest 12,15%, a kobiet 7,38%.

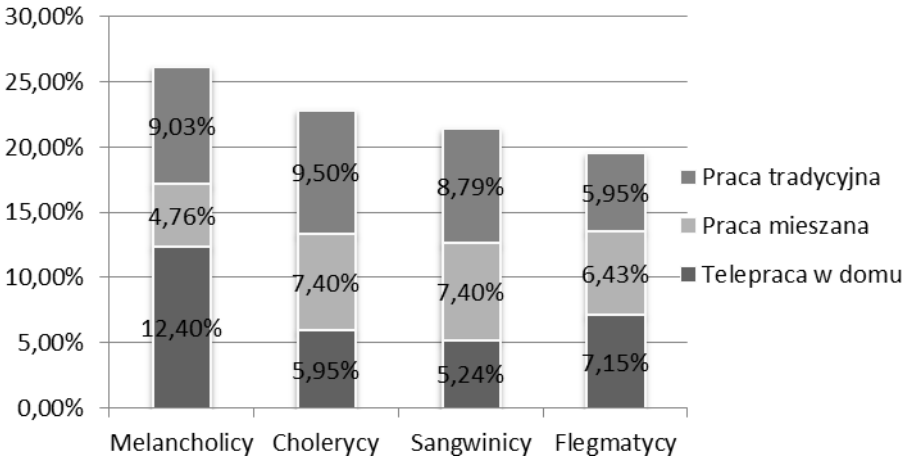
Kolejny wykres prezentuje rozkłady temperamentów w poszczególnych grupach pracowników: telepracowników domowych, pracujących w domu i w firmie oraz tradycyjnych pracowników.

Rysunek 4. Podział badanych ze względu na płeć i temperament (N=420)



Źródło: badania własne.

Rysunek 5. Temperamenty badanych z podziałem na miejsce pracy (N=420)



Źródło: badania własne.

Wśród osób telepracujących w domu największy odsetek stanowią melancholicy 12,4%. Na następnej pozycji znajdują się flegmatycy – 7,15%. Cholerycy natomiast stanowią 5,95%. Z kolei sangwinicy prezentowali najmniej liczną grupę w tej części badanej populacji – 5,24%. Grupę badanych pracujących w systemie mieszanym reprezentowały w głównej mierze dwa typy temperamentów: typ choleryków oraz sangwiników – 7,40%. Następną grupę stanowią flegmatycy 6,43%, a najmniej liczna grupa to melancholicy – 4,76%. Z kolei wśród pracowników tradycyjnych najliczniejszą grupą stanowią cholerycy – jest ich 9,5%. Zaraz za nimi znajdują się melancholicy –9,03%. Trzecia pozycja reprezentowana jest przez sangwiników 8,79%. Najmniej liczną grupa to flegmatycy – stanowią oni 5,95%.

Opierając się na zebranych i przedstawionych wynikach badań autorka postanowiła przekonać się, czy występują zależności pomiędzy typem temperamentu a rodzajem wykonywanej pracy. Aby zweryfikować to założenie posłużono się w pracy testem niezależności chi-kwadrat (wykorzystano go z uwagi na obliczanie cech jakościowych). Wartości krytyczne rozkładu wyznaczono przyjmując poziom istotności równy 0,05.

Tabela 1. Wpływ temperamentu na rodzaj wykonywanej pracy

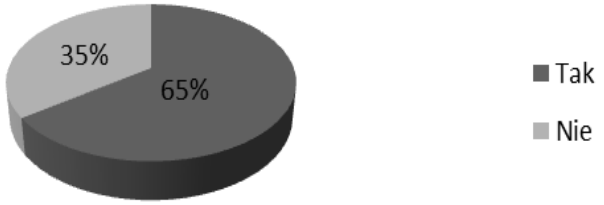
Lp.	Hipoteza	χ^2 obl.	χ^2 kryt (α=0,05)	Współczynnik *V*-Cramera
1.	Czy temperament determinuje rodzaj wykonywanej pracy ?	18,3049	12,5916	0,1556

Źródło: badania własne.

Porównując wartości obliczoną i krytyczną można stwierdzić, że na poziomie istotności 0,05 należy odrzucić hipotezę zerową, a więc występuje związek między temperamentem a rodzajem wykonywanej pracy (w podziale na: telepracę domową, pracę mieszaną i pracę tradycyjną). Obliczone dla tego przypadku współczynniki wskazują jednak, że związek ten jest słaby.

Druga część badań związana była z wykazaniem zależności między temperamentem a satysfakcją respondentów. W pierwszej kolejności zapytano badanych o poziom satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy bez względu na formę organizacji oraz charakter wykonywanych zadań pracowniczych.

Rysunek 6. Poziom satysfakcji z wykonywanej pracy (N=420)

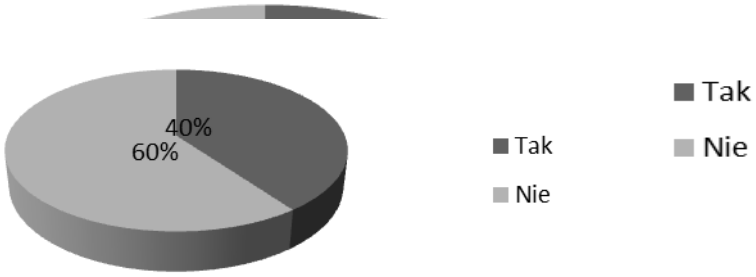


Źródło: badania własne.

Jak widać z wykresu (rys. 6) – 65% jest zadowolonych z wykonywanej przez nich pracy i czynności zawodowych realizowanych w ramach zajmowanych stanowisk i form organizacji pracy. Jedynie 35% wykazuje brak zadowolenia w realizowanych obecnie zadań pracowniczych.

Osobom nie pracującym w systemie telepracy (grupie kontrolnej 210 osobom), zostało dodatkowo zadane pytanie: Czy Pan(i) skorzystałaby z możliwości pracy w domu, gdyby miała taką okazję?

Rysunek 7. Poziom zainteresowania wykonywaniem telepracy wśród pracowników tradycyjnych (N=210)



Źródło: badania własne.

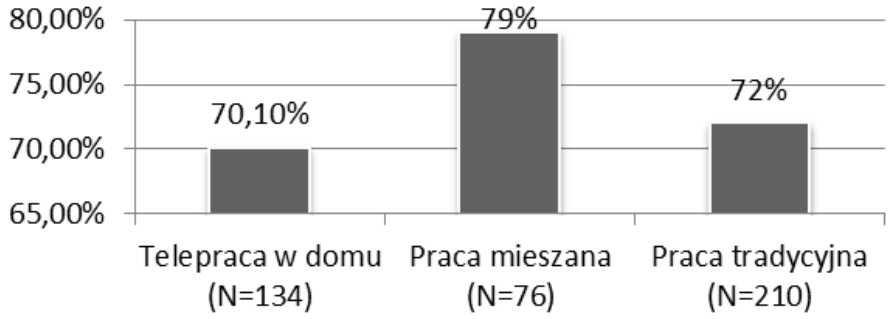
Zainteresowanie ewentualną zmianą miejsca pracy z tradycyjnego na telepracę wykazuje procent – 40% spośród badanych 210 pracowników tradycyjnych. Wśród tej grupy dominują mężczyźni 65,39% w stosunku do 34,61% kobiet.

Kolejnym krokiem było przeanalizowanie poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy w różnej jej formie organizacji wśród wszystkich respondentów.

Największe zainteresowanie i najwyższy poziom satysfakcji uzyskała praca mieszana – 79%. Na drugim miejscu z różnicą 7% znajduje się praca w tradycyjna – 72%, a na ostatnim miejscu telepraca – 70,1%. Okazuje się, iż praca zdalna przynosi najmniejszy poziom satysfakcji wśród wszystkich badanych respondentów, nawet tych którzy są nią najbardziej zainteresowani i już pracują w tym systemie.

Dokonując weryfikacji założenia dotyczącego wpływu różnych form organizacji pracy na poziom satysfakcji okazało się, że nie ma podstaw do jej odrzucenia (na danym poziomie istotności) hipotezy zerowej mówiącej o niezależności między rodzajem wykonywanej pracy a osiąganym z niej poziomem satysfakcji.

Rysunek 8. Poziom satysfakcji w odniesieniu do różnych form organizacji pracy



Źródło: badania własne.

Tabela 2. Wpływ rodzaju pracy na poziom satysfakcji

Lp.	Hipoteza	χ^2 obl.	χ^2 kryt (α=0,05)	Współczynnik *V*-Cramera
1.	Czy rodzaj pracy ma wpływ na poziom satysfakcji?	1,9957	5,9915	0,0689

Źródło: badania własne.

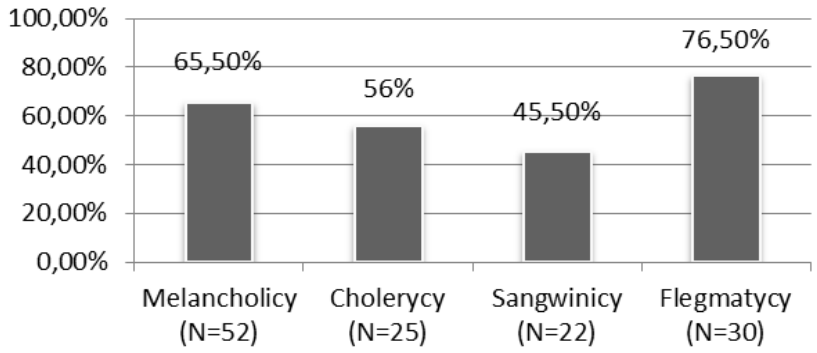
Wartość statystyki z próby jest bardzo wyraźnie mniejsza od wartości krytycznej, a wszystkie współczynniki zależności przyjęły wartości bliskie zera. Wynika z tego wniosek, że respondenci przy wyborze pracy nie kierowali się osiągnięciem z niej satysfakcji, lecz innymi czynnikami.

W dalszej części opracowania prezentowane są wyniki ilustrujące poziom satysfakcji w wykonywania pracy w różnych jej formach organizacji z uwzględnieniem poszczególnych rodzajów temperamentów.

Najwyższy poziom satysfakcji z realizacji pracy w systemie zdalnym wykazują flegmatycy – 76,5% i melancholicy – 65,5%. Cholerycy znajdują się na trzeciej pozycji z 56%. Najmniejszy poziom zadowolenia z telepracy wykazują sangwinicy – 45,5%
Praca w trybie mieszanym najbardziej satysfakcjonuje choleryków – 87% oraz flegmatyków – 81,5%. Na trzeciej pozycji znajdują się sangwinicy – 67,5%, a na ostatnim miejscu są melancholicy i 55%.

Najbardziej zainteresowani pracą świadczoną w formie tradycyjnej są sangwinicy – 92% i cholerycy – 85%. Na trzecim miejscu znajdują się melancholicy – 79% wskazuje na zadowolenie z tej formy realizacji zadań pracowniczych. Najmniejszy poziom satysfakcji reprezentują flegmatycy – 60%.

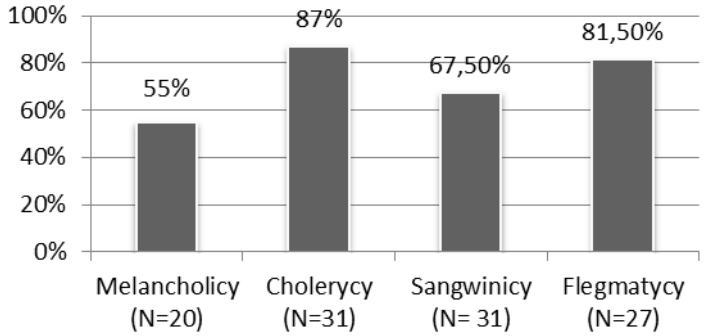
Rysunek 9. Poziom satysfakcji z wykonywania telepracy w domu z uwzględnieniem temperamentów



Źródło: badania własne.

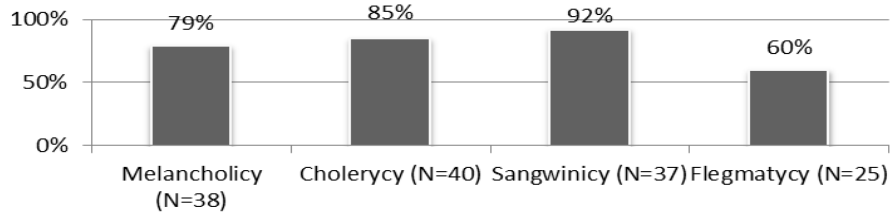
Podobnie jak w przypadku wpływu temperamentu na rodzaj świadczonej pracy autor dokonał sprawdzenie czy występuje zależność pomiędzy temperamentem a satysfakcją związaną z rodzajem wykonywanej pracy. Również i w tym przypadku można odrzucić hipotezę o braku zależności. Tak więc występuje związek między temperamentem a satysfakcją z danego rodzaju pracy. Potwierdzeniem tego są wyższe niż poprzednio wartości współczynników Cramera.

Rysunek 10. Poziom satysfakcji z wykonywania pracy mieszanej z uwzględnieniem temperamentów



Źródło: badania własne.

Rysunek 11. Poziom satysfakcji z pracy tradycyjnej z uwzględnieniem temperamentów



Źródło: badania własne.

Tabela 3. Wpływ temperamentu na poziom satysfakcji z pracy

Lp.	Hipoteza	χ^2 obl.	χ^2 kryt (α=0,05)	Współczynnik *V*-Cramera
1.	Czy poziom satysfakcji z pracy jest uzależniony od temperamentu?	29,3774	12,5916	0,2311

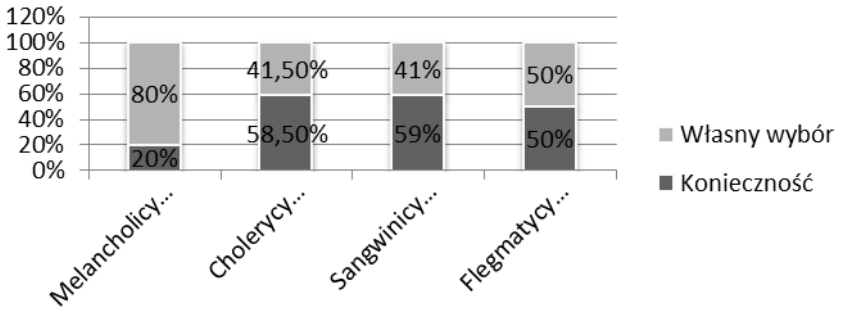
Źródło: badania własne.

Ostatnią badaną tu kwestią w odniesieniu do telepracy było wskazanie wyboru tej formy pracy z własnej woli lub też z konieczności.

Jak widać na rysunku 12 melancholicy zdecydowanie częściej preferowali pracę zdalną z własnego wyboru niż z konieczności – odpowiednio 80% i 20%. Ten wynik potwierdza postawione założenia, że osobowość może mieć wpływ (w tym określone cechy temperamentu) na preferencje zawodowe oraz wybór systemu pracy. U san-

gwinników oraz choleryków procentowy rozkład odpowiedzi wyglądał bardzo podobnie: cholerycy wybór z własnej woli – 41,5%, sangwinicy – 41%. Z kolei z konieczności odpowiednio: cholerycy – 58,5%, sangwinicy – 59%. U flegmatyków rozkład procentowy był równomiernie rozłożony między oba wybory – po 50%.

Rysunek 12. Telepraca w domu – własny wybór czy konieczność



Źródło: badania własne.

Weryfikacja hipotezy dotyczącej wpływu temperamentu na wybór telepracy potwierdza występowanie związku pomiędzy typem temperamentu a faktem wyboru (lub nie) telepracy. Współczynniki mierzące siłę zależności (*V*-Cramera) wyraźnie potwierdzają obecność zależności.

Tabela 4. Wpływ temperamentu na wybór telepracy

Lp.	Hipoteza	χ^2 obl.	χ^2 kryt (α=0,05)	Współczynnik *V*-Cramera
1.	Czy temperament ma wpływ na wybór telepracy?	17,8874	7,8147	0,3724

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Podsumowując – celem przeprowadzonych badań była weryfikacja hipotez związanych z występowaniem określonego rodzaju osobowości, posiadającej konkretny zestaw cech predestynujących ludzi do wykonywania pracy w systemie zdalnym oraz pracy mieszanej. Aby sprawdzić wiarygodność hipotez do grupy telepracowników domowych oraz mieszanych dołączono próbę badawczą składającą się z pracowni-

ków tradycyjnych. Badana populacja została podzielona na dwie równomierne grupy 210 pracowników zdalnych z podziałem na pracowników domowych (31,91%) i mieszanych (18,09%) (była to podstawowa próba badawcza dla całości analizowanych w dysertacji badań) oraz 210 pracowników tradycyjnych (50%) (dobór próby kontrolnej był dość istotny ze względu na możliwość weryfikacji postawionej hipotezy głównej) (por wykres nr 6.48). Kategoria wiekowa została również dopasowana do tej jaką otrzymano w badaniach grupy podstawowej aby zminimalizować możliwość wystąpienia zdecydowanych różnic.

Analizując zebrany materiał należy zwrócić uwagę na fakt, iż najwięcej procent badanych osób posiadało temperament melancholików – 26,19%. Z tego też względu mogą oni istotnie zasilać ilościowo poszczególne analizowane wymiary. Na podstawie danych można przyjąć, iż najbardziej adekwatnym typem osobowości pracownika zdalnego jest melancholik oraz flegmatyk. Dość duży odsetek melancholików może wskazywać, iż cechy jakimi się oni charakteryzują pozwalają efektywnie realizować pracę zdalną w domu. Są one osobami uporządkowanymi i zorganizowanymi, dokładnymi i wytrwałymi w realizowaniu działań. Dość dobrze potrafią pracować w odosobnieniu, nie potrzebując bezpośredniego zaangażowania w pracę zespołową. Brak bezpośrednich interakcji z innymi członkami zespołu i pewien stopień izolacji społecznej nie jest przez nich odczuwany jako dyskomfortowy. Melancholicy mają tendencję do podporządkowywania się regulaminom i ta umiejętność jest ważnym elementem warunkującym powodzenie w telepracy. Ta zdolności odnosi się zarówno do regulaminów narzucanych przez przełożonych, ale też stawianych sobie samemu. Melancholik jest osobą zdeterminowaną w działaniu, dlatego też potrafi konsekwentnie dążyć do ustalonych celów, wytyczonych priorytetów. Dość łatwo dostrzega problemy i odnajduje odpowiednie rozwiązania. W zasadzie cechy te dokładnie odzwierciedlają zestaw wymagań jakimi powinien charakteryzować się telepracownik w ocenie badanych respondentów. Z tego też względu można przyjąć, iż osoby o tym typie będą dość dobrze realizowały się w roli pracownika zdalnego.

Melancholicy osiągnęli też dość wysoki wynik, zajmując drugie miejsce, wśród pracowników tradycyjnych. Można przyjąć, iż potwierdziło się założenie dotyczące preferowania przez melancholików jednorodnego systemu pracy. Wiążę się to z wysoką reaktywnością tej grupy. Są to osoby, które nie lubią zmian, przekładają sobie spokój i harmonię w realizacji działań. Z tych też powodów praca mieszana jest przez nich najmniej preferowana, gdyż wiąże się z potrzebą większej aktywności. Jest ona bardziej nieprzewidywalna zarówno w kontekście czasowym jak i zadaniowym.

Analizując poziom satysfakcji z realizowania pracy w systemie zdalnym melancholicy (mimo, iż najbardziej licznie reprezentujący ten typ pracy) zajmują drugą pozycję

co do poziomu zadowolenia z realizacji zadań tą drogą. Większa ich część wykazuje osiąganie zadowalającego poziomu satysfakcji z pracy świadczonej drogą tradycyjną. Nie do końca odzwierciedla się to w kontekście wyboru pracy z własnej woli lub z konieczności. Melancholicy, najliczniej reprezentujący pracę w systemie telepracy, najczęściej też wybierają ją z własnej woli, a cechy ich osobowości umożliwiają im efektywne jej realizowanie.

Jak zostało wspomniane wcześniej drugą grupę, telepracowników domowych, stanowią flegmatycy. Może wynikać to ze zbieżności cech osobowości z poprzednio analizowaną grupą. Oni, podobnie jak melancholicy, są introwertykami. Są osobami wytrwałymi i konsekwentnymi w działaniu, lecz potrzebują więcej kontroli i pomocy w wytyczaniu celów. Preferują pracę nie wymagającą tempa i pośpiechu, dlatego też lubią sobie sami wyznaczać adekwatny dla siebie czas do realizacji powierzonych zadań. Cechuje ich dość duża równowaga emocjonalna, przejawiająca się umiejętnością panowania nad stresem i stabilnością emocjonalną. Cechy te są dość przydatne w telepracy, w której stres spowodowany np. brakiem odpowiednich wytycznych co do pracy, brakiem stałych kontaktów interpersonalnych, może zaburzać realizowanie pracy w tym systemie. Niemniej jednak flegmatycy pozostawieni sami sobie mogą marnotrawić czas, gdyż uważają że nie muszą pracować nie mając na to ochoty. W przypadku telepracy sytuacja taka może powodować nie wywiązywanie się z powierzonych zdań. W badaniach okazało się, iż flegmatycy (ze względu na ich cechy temperamentu) wykazują większe zainteresowanie, w przeciwieństwie do melancholików, pracą mieszaną. Ten typ osobowości, mimo że jest kompetentny i solidny, ma tendencje do rozleniwienia. Dlatego też, aby adekwatnie wykonywać zadania musi mieć dokładnie wyznaczone terminy oraz być regularnie motywowany przez kontrolę zewnętrzną – motywacja zewnętrzna. W innym przypadku wystąpić mogą zakłócenia i komplikacje, z powodu których wykonanie zlecenia przesunie się w czasie. Mając motywację zewnętrzną i będąc pod pewnego rodzaju stałym nadzorem, np. potrzeba przychodzenia do biura w wyznaczone dni i rozliczania się ze zrealizowanych zadań, powodują że spokojni flegmatycy stają się doskonałymi członkami zespołu zarówno tradycyjnego jak i wirtualnego. Potwierdza się to też w kontekście poziomu satysfakcji. Największe zadowolenie flegmatycy osiągają z pracy mieszanej. Co ciekawe w tej grupie zarówno wybór telepracy z własnej woli i z przymusu rozłożył się równomiernie. Najmniej licznie reprezentują oni pracę tradycyjną. Podobnie jest z poziomem satysfakcji z wykonywania pracy w ten sposób. Wynikać to może z faktu, iż generalnie można uznać flegmatyków za osoby, które nie za bardzo lubią pracować i mają tendencję do odkładania realizacji zadań w czasie. Może to ewidentnie zaburzać pracę zespołu zmniejszając jego efektywność i skuteczność

Analizując wyniki otrzymane przez flegmatyków można zauważyć, że różnice związane z preferowaniem określonej formy pracy nie są bardzo duże. Wiąże się to z faktem posiadania przez tę grupę osób umiejętności dostosowywania się do zmiennych warunków pracy ponosząc, w porównaniu do innych temperamentów, mniejsze koszty psychologiczne. Są oni bardziej odporni na mogące pojawić się zmiany w wyniku transformacji miejsca pracy. Mogą oni wydajnie pracować zarówno w otoczeniu ludzi jak i bez ich bezpośredniej obecności. Zawdzięczają to określonemu poziomowi zrównoważenia emocjonalnego – stabilności emocjonalnej.

Najmniej liczną grupę reprezentującą zdalnych pracowników domowych stanowią cholerycy – oraz sangwinicy. Potwierdziło się założenie, że te typy osobowości będą najmniej licznie reprezentowane przez badanych telepracowników. Wynika to bezpośrednio z określonego rodzaju cech jakimi się charakteryzują, np. ruchliwość, potrzeba ciągłych kontaktów interpersonalnych, tzw. energia życiowa. Dodatkowo koreluje to z faktem wyboru telepracy raczej z konieczności niż z własnej chęci.

Cholerycy są osobami ekstrawertywnymi z nieodpartą chęcią do rządzenia i przewodzenia innymi. Bardzo dobrze sprawdzają się w liderowaniu grupą i w pracy z grupą. Nie lubią być kontrolowani przez innych, ale sami mają potrzebę permanentnej kontroli pracy i zachowań innych członków zespołu. Są samowystarczalni i dość szybko podejmują decyzje. Sprawdzają się jako bardzo dobrzy organizatorzy (podobnie jak melancholicy). To właśnie te cechy powodują małe zainteresowanie telepracą domową. Nie daje ona im możliwości zaspokojenia tego rodzaju potrzeb. Sytuację taką potwierdza też najniższy poziom satysfakcji jaki daje im wykonywanie pracy zdalnej, w porównaniu do satysfakcji jaką daje im praca mieszana. Praca mieszana umożliwia cholerykom łączenie dwóch wymiarów ich działalności: samodzielnej oraz zespołowej. Stąd cieszy się większym powodzeniem od telepracy domowej. W przypadku czasowej pracy zdalnej (z formy mieszanej) mogą realizować swoje osobiste preferencje odnoszące się do możliwości realizacji pracy samodzielniej: potrafią pracować dość długo nie odrywając się od pracy by odpocząć, konsekwentnie dążą do wytyczonych celów, są względem siebie perfekcyjni i wymagający. Bardzo lubią samodzielnie organizować swój czas pracy oraz metody rozwiązywania stawianych przed nimi zadań. Z kolei pracując w systemie pracy tradycyjnej mogą realizować potrzeby społeczne, np. potrzebę sprawowania kontroli nad wszystkim (zarówno ludźmi jak i działaniami przez nich realizowanymi), mogą podejmować decyzje i organizować działania grupy pracowniczej, choć ludzi traktują dość instrumentalnie. Zdalne realizowanie powyższych działań nie sprawia im satysfakcji. Mają potrzebę osobistej obecności, kontaktu z ludźmi i kontroli innych.

Największy odsetek choleryków pracuje tradycyjnie, mimo że jest to dla nich mniej zadowalająca forma pracy niż praca mieszana. Mniejszy poziom satysfakcji może wiązać się z dość dużą aktywnością, potrzebą ciągłych zmian i życia w ruchu. Tego właśnie dostarcza im praca mieszana, która przyciąga ich niezależnością i nienormowanym czasem pracy. Można też przyjąć, iż cholerycy wykorzystają dość efektywnie czas, którego nie będą musieli przeznaczyć na dojazd do pracy.

Sangwinicy stanowią grupę, która najbardziej preferuje system pracy tradycyjnej spośród wszystkich trzech typów analizowanych rodzajów organizacji pracy. Sangwinik to osoba bardzo towarzyska, lubi działania spontaniczne, ale brak mu determinacji w realizacji celów. Pobudza on innych do współpracy, ale też potrzebuje osoby, która jest skłonna przejmować jego obowiązki i realizować za niego zlecone zadania. Oczywiście sangwinik nie pozostaje dłużny za świadczoną mu pomoc w przejęciu i wykonaniu za niego obowiązków. Jest twórczy, tryska energią i entuzjazmem. Miejsce pracy towarzyskich sangwiników odzwierciedla ich swobodny styl bycia. Osiągają oni dość wysoki poziom satysfakcji z wykonywania pracy w sposób tradycyjny. Jest to najwyższy wynik spośród wszystkich badanych temperamentów. Najmniejszy procent sangwiników pracuje w systemie telepracy domowej. Wynikać to może z faktu, iż praca zdalna nie jest w stanie zaspokoić potrzeb społecznych sangwinika. Ten typ temperamentu do realizacji powierzonych zadań potrzebuje nadzoru i dość jasnych oraz precyzyjnych informacji. W odniesieniu do telepracy warunki te nie zawsze są możliwe do spełnienia. Może właśnie z tych względów domowa praca zdalna nie w pełni ich satysfakcjonuje. Sangwinicy stanowią najmniej liczną grupę wykazującą zadowolenie z pracy w systemie telepracy. Jest to najmniejszy udział procentowy spośród wszystkich badanych temperamentów. Podobnie jak w przypadku choleryków – sangwinicy zajmują drugą pozycję w odniesieniu do pracy mieszanej, a poziom zadowolenia w wykonywania pracy w ten sposób deklaruje dość spora grupa respondentów o tym typie temperamentu. Telepraca domowa daje im możliwość dowolnego gospodarowania czasem pracy oraz swobodnym stylem pracy. Z kolei możliwość częściowej pracy w firmie daje im szanse na zaspokajanie potrzeb społecznych – interakcji z innymi współpracownikami oraz pewien poziom kontroli, bez której nie mogliby w pełni realizować swoich zadań pracowniczych.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, iż największe zainteresowanie telepracą domową wykazują melancholicy oraz flegmatycy. Można, zatem przyjąć, że osoby o tych rodzajach temperamentów będą nadawał się najlepiej do wykonywania pracy w systemie pracy zdalnej. W przypadku sangwinika i choleryka telepraca może być niezgodna z ich naturalnymi preferencjami i predyspozycjami. Praca świadczona przez nich jedynie w ramach telepracy domowej może doprowadzić po pewnym

czasie do ogólnego zniechęcenia i braku poczucia sensu z wykonywanej pracy oraz wewnętrznie demotywującej walki. Niemniej jednak cholerycy odnajdują się w systemie pracy mieszanej. To z kolei pozwala sądzić, że mając alternatywę pracy tradycyjnej łączonej z pracą zdalną lub kiedy praca zdalna stanowić będzie dla nich część działalności zawodowej (np. jako dorabianie do podstawowej pensji otrzymywanej z pracy etatowej świadczonej w sposób tradycyjny) będą również efektywnie realizowali powierzone zadania.

Najmniejsze zainteresowanie telepracą wykazują sangwinicy. Może wiązać się to z faktem, iż grupa ta jest najliczniej reprezentowana przez kobiety (14,29%), które preferują pracę w sposób tradycyjny. One też stanowiły większy odsetek wśród pracowników tradycyjnych – 60%. W opinii kobiet praca tradycyjna daje im większe szanse na karierę zawodową, ma wpływ na lepsze postrzeganie kobiet na rynku pracy, traktowanie ich jako pełnowartościowych pracowników oraz umożliwia im realizowanie kariery zawodowej.

Należy podkreślić, iż ze względu na fakt, iż praca zdalna redefiniuje różne wymiary pracy tradycyjnej, rzuca światło na sferę relacji pomiędzy pracą a domem, trudno stwierdzić, czy wykonywanie jej wiąże się z istnieniem szczególnego rodzaju osobowości pracowników. Owszem musi on mieć szereg cech i predyspozycji, ale czy one w konsekwencji tworzą specyficzną osobowość telepracownika? Struktura osobowości pracownika prawdopodobnie pozwala przewidywać w pewnym zakresie poziom wykonywania pracy zawodowej. Nie mniej jednak pamiętać należy, że ostateczny poziom wykonywanego przez niego działania pracowniczego jest wypadkową: zdolności do dobrego wykonywania pracy (wiedza, umiejętności), chęci do dobrego wykonywania pracy (podejście do pracy, motywacja, czynniki osobowościowe) oraz możliwości wykonywania pracy (współpracownicy, otoczenie techniczne, relacje z przełożonymi). W związku z powyższym autorka opracowania zakłada, że osobowość jest jednym z wielu istotnych czynników, które decydują o powodzeniu w wykonywaniu określonego rodzaju pracy. Dokładnie to samo wiąże się z wykonywaniem pracy w systemie telepracy. Możemy przyjąć, iż w systemie pracy zdalnej dość dobrze sprawdzi się osoba zorganizowana, rzetelna, dokładna, o silnej woli oraz wytrwała w dążeniu do celu, odporna na pojawiające się niepowodzenia i dobrze radząca sobie w pracy w izolacji powodujących trudne sytuacje. Z tego też względu najbardziej predestynowani mogą być melancholicy lub flegmatycy.

Jednak w wielu sytuacjach życiowych decyzje dotyczące realizacji pracy podejmowane są w pierwszej kolejności z punktu widzenia konieczności czy określonego rodzaju czynników zewnętrznych (np. np. chorobą, opieką nad dziećmi, chorymi członkami rodziny, brakiem pracy na lokalnym rynku, zbyt dużymi kosztami dojazdu

do firmy mieszczącej się daleko od miejsca zamieszkania itp.). Dlatego też nie zawsze wewnętrzne preferencje wewnętrzne, upodobania czy cechy osobowości będą odgrywały znaczącą rolę przy wyborze tej formy pracy. Choleryk lub sangwinik zmuszony sytuacją do wyboru telepracy będzie ją wykonywał, bo może nie mieć innego wyboru realizacji aktywności zawodowej. Nie oznacza to, że nie będzie on w pracy domowej równie wydajny jak innej formie zatrudnienia. Kwestią dyskusyjną pozostanie tu poziom zadowolenia i satysfakcji z realizacji zadań w systemie pracy zdalnej. Reprezentując odpowiednie kwalifikacje merytoryczne oraz wysoki poziom motywacji wewnętrznej (np. co do potrzeby pracy, potrzeby bycia osobą aktywną zawodowo) będzie możliwa realizacja telepracy – bez względu na predyspozycje osobowościowe. Jednakże uzyskanie wymaganych rezultatów pracownik będzie musiał okupić znacząco większym wysiłkiem i staraniem. Poniesie większe koszty psychologiczne, wynikające z niedopasowania własnych predyspozycji osobowościowych do wymagań związanych z daną formą pracy/zatrudnienia. Tym samym w dłuższej perspektywie czasowej mogą pojawić się istotne problemy zarówno dla samego pracownika jak i pracodawcy. Stąd fundamentalne staje się pytanie, w jaki sposób można przeciwdziałać negatywnym skutkom swojego osobowościowego i motywacyjnego niedopasowania wobec charakteru wykonywanej pracy. Odpowiedź na to pytanie będzie przedmiotem kolejnych eksploracji badawczych.

Bibliografia

Littauer F. (2000), *Osobowość Plus*, Wyd. Logos, Warszawa.

Maruszewski M., Reykowski J., Tomaszewski T. (1967), *Psychologia jako nauka o człowieku,* Wyd. KiW, Warszawa.

Mądrzycki T. (1996), *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Wyd. GWP, Gdańsk.

Nilles J. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą,* Wyd. NT, Warszawa.

Obuchowski K. (1982), *Badania osobowości efektywnej,* [w:] Obuchowski K., Paluchowski W.J. (red.), *Efektywność a osobowość,* Wyd. Ossolineum, Wrocław.

Strelau J. (1993), *Temperament, osobowość, działanie*, Wyd. PWN, Warszawa.

Strelau J. (2000), *Psychologia akademicka*, Wyd. GWP, Gdańsk.

Stroińska E. (2005), *Czy telepraca łączy sferę zawodową i rodzinną*? [w:] Szewczyk A. (red.), *Komputer – przyjaciel czy wróg*, Wyd. Printshop, Szczecin.

Super D. (1972), *Psychologia zainteresowań,* Wyd. PWN, Warszawa.

Szewczyk A. (2004), *Telepraca i e-pieniądz* (w:) Szewczyk A. (red.), *Dylematy cywilizacji informatycznej,* Wyd. PWE, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 87-98

Henryk Skłodowski[1]
University of Social Sciences
Dariusz Tarczyński[2]
NAO, Institute of Noninvasive Analysis of Personality
Małgorzata Roślak-Olczyk[3]
University of Social Sciences
Anna Witaszczyk[4]
University of Lodz

The stereotypical perception of a manager

Abstract: Stereotypes are so-called simplistic thinking, labeling, handling schemes. Stereotyping affects cooperation, makes it impossible to recognize the diversity and individualism. Between stereotypes and prejudice and discrimination there is only a slight difference. Stereotypes about gender roles (gender stereotypes) are extremely hard coded in the minds, as seen for example in television commercials.

The study assumes the use of simple, direct and subliminal body language signals perceived as a result of a first impression, as a criterion for selecting the leader depending on their gender. The aim was to examine whether and to what extent subliminal perception of changes in posture (ie. power position) stimulates or determines the assessment of professional competence and the choice of an individual for the managerial position. It is important to determine whether they are tangible, and if so, what are the differences in the reception of mentioned the attitudes of both sexes, as well in the case of people chosen to such positions, as well as those who choose.

In the experimental study in the Academy of Social Sciences we arranged the behavior of potential managers to check whether and to what percentage the manager is seen as an imperious, rude and not presenting a respect for others, even arrogant individual. And if there is a willingness in the respondents to give control over themselves to such a person. The obtained results indicated the differences in the perception of manager stereotype depending on gender. In addition, other assumptions also revealed some trends that require statistical confirmation.

Keywords: stereotypical, perception, manager.

[1] E-mail: profsklodowski@post.pl
[2] E-mail: d.tarczynski@inao.pl
[3] E-mail: mustela.2@wp.pl
[4] E-mail: awitaszczyk@uni.lodz.pl

It is trivial to say that stereotypes have a huge impact on the presentation of an individual in the society. The world around us is too complicated, too rapidly changes so we can know everything exactly. We are not able to analyze in detail any information or subtleties and nuances of the reality around us, and therefore stereotypes, in a way, make our lives easier.

Cognitive processes influence, as is known, on the understanding of the world and communication between people. To give meaning to what individual experiences we need to perform basic mental operations – analysis, synthesis, comparison, abstraction, generalization, classification, scheduling and inference. A multitude of stimulators forces the psyche to perform intensive sselection and saving energy that could be devoted to in-depth knowing of the environment. Having made the sselection of information, it is needed to put them in a meaningful way to organize the knowledge. We do this by using the perceptive schemes, some permanent cognitive structures acquired during our lives. Information about other people is classified by clearly legible and easy striking physical features (eg. a young, attractive one), psychological (eg. an open, dominant one) or performed roles (eg. the boss, the subordinate) or certain behaviors (eg. an aggressive, distancing self). Generalizations are not bad as long as they are true but when they miss the reality, they lead to stereotyping, generalizations, exaggerated beliefs. Because we tend to simplify the picture of the world and other people, we often take stereotypes as valid knowledge.

The stereotype is a simplified, shortened and judging picture of reality functioning in the consciousness of society, fixed by multiple repetitions, referring to various social groups, people, situations or institutions. Stereotypes blur reality in some way due to the use of the simplified thinking (so-called labeling) and the use of schematic pictures. However, as one in the group of regulators of social behavior they determine the perception of self and other's image.

Stereotypes are not always completely wrong and false. Some of them contain some truth. Usually the perception of groups is exaggerated, generating an explanation not based on a reliable basis. Between stereotypes and justified generalizations are two main differences:

1. Stereotypes classify people in terms of characteristics, visible, but not necessarily important features, eg. skin color (so the level of intelligence will not be the subject).
2. The stereotypes are attributed to a particular set of characteristics to all members of the group, eg. all blondes are dumb, all Russians drink a lot etc.

Stereotyping hinders any cooperation, not only in the professional field. It makes it hard to recognize the diversity of individuals and their individualism. It is typical for stereotypes to use the so-called "feature thought", among which are two overused

expressions: "always" and "never", as well as use of schematic views. "Several studies show a moderate but significant association between stereotypes and prejudice and discrimination, but in different circumstances and depending on a variety of factors between attitudes and actual behavior of the declared there may be tension" [Winiarska, Klaus 2011, p. 20]. An excellent example of the use of stereotypes can be found in a short story by M. Konopnicka "Mendel Gdanski". It is worth to quote the words of a watchmaker: "As the saying goes [...] but the Jew is always a Jew". This stereotyping decades later led to the Holocaust.

It is worth noticing that the process of stereotyping generally is not realized but usually appears in the majority of social contacts. The use of stereotypes is in fact included in the complex system of social relations. Stereotypes about gender roles (gender stereotypes) are very strongly encoded in our minds. This is evident, for example, in television commercials where women clean up the apartment, do the children care while men drive cars or are portrayed as proficient managers.

Stereotypes are still normal at work, and what is interesting, especially resistant to change. Their cause is the belief in the immutability of social roles and the stability of the characteristics attributed to men and women according to the cultural standards and traditions. Testimonials "women are worse drivers than men", "a woman becomes pregnant and goes on maternity leave, "women are not suitable for the managers and men are born leaders", "men are more self-controlled, and women too soft in negotiations" is a simple way to "pigeonhole" and even discrimination, as they are undeniable obstacle to mutual understanding and effective cooperation.

Gender stereotypes about the mutual differences have not been scientifically proven. They are result from the common assumptions about what women and men need or should do. Both sexes from an early age are expected different behavior with a focus on career success or interpersonal activity. Thus women to a greater extent meet so-called domestic roles as they are said to be warm and caring when dealing with others, more than men social oriented and empathic in relationships. In many societies a man should be a macho type, he must be self-confident, tough, and therefore he is most commonly seen in the work context as the dominant and prone to competition. A man is the head, a woman is the secretary – this division does not surprise anyone. Today, this pattern is being modified but still consistent as the aforementioned socially expected behaviors are rewarded, even though it is known that it is only a manifestation of conscious adaptation or playing the assigned role.

Behavior inconsistent with gender stereotypes meets social disapproval. It has an important impact on the type of work undertaken by women and men and how they are evaluated by their social surroundings. This is implicated by the different situa-

tions in which the two sexes function. If a woman-boss is a strong and direct towards subordinates, clearly communicates tasks and sets high goals the team, then she is working on the opinion of someone "raw, soulless, male and aggressive". This is due to the stereotypes, because a woman should ask or express suggestions and do not directly give commands. Another stereotype is behavior at work. If a man works overhours, he is regarded as a reliable and dedicated to his company, moreover, a good husband, who earns for his family. If it is the woman, she is believed to neglect family and stay at work because of problems at home.

If, however, the way of the assessment was changed according to the rules of women, it is the men who seem to be more susceptible to suggestion and fear of success. Interestingly, even though men and women behave in the same way, they are estimated so differently. This is evident in the field of management where women appeared relatively recently.

In Poland exists the stereotype of the head manager, an imperious man who primarily oversees their employees, so he is a type of controller which the worker fears more than respects. These observations, as well as analysis of empirical research on gender stereotypes at work, led our team to prepare research assumptions and consequently carry out experimental research on stereotypical perception of a manager – with particular emphasis on gender differences. The initial assumption suggested that (according to this rather negative boss stereotype) the surveyed would accept as a potential manager someone imperious and even arrogant.

Our study assumed the use of a simple direct and subliminal body language signals that are commonly received as a result of a first impression, as a criterion for selecting the leader depending on its gender. Their aim was to examine whether and to what extent subliminal perception changes in body posture (the so-called power position) stimulates, and perhaps even determines the assessment of professional competence and the choice of an individual for the managerial position. It is important to determine whether they are tangible, and if so, what are the differences in the reception of mentioned attitudes in both sexes, both in the case of people chosen for such positions and the ones who choose.

In the experimental study we arranged one arrogant and one firm but polite (assertive) behavior of potential managers of both sexes and asked students to choose one of them for a potential head of the research team. The aim of the experiment was to determine whether and to what extent the genuine manager is perceived by the group as a person commanding, rude and showing no respect for others or even arrogant. It was also important to determine whether there is a willingness in the respondents to give control over them to such a person, if there is a need for the head

who lowers the self-esteem of potential employees because as a "power man" they can afford it, and even if this has a social acceptance. The reference on such stereotypes to both sexes seems to be particularly interesting. An additional variable was the occupational status of respondents that they declared to achieve in the near future (the owner of the company, the team leader or member of a successful team).

Each research subject received a package which included photographs of 3 men and 3 women with their short resumes and 3 polls. People shown in the photographs were close to each other in appearance and resume but differentiated by the position of power that they have taken, expressed by the degree of elbows outstanding from the body. Differences in the deviation of elbows were insignificant, hardly visible, however, according to the research foundation, the upper limbs arranged along the body presented non-verbal message of the lowest position of power; the next two steps meant moving elbows from the body for another 5 cm will automatically be treated as the increase of power. The difference is almost imperceptible in conscious perception. However, the study assumed to verify if this position may influence on the choice of an individual for a managerial position. Their greatest deviation of elbows from the body was associated with the highest position of power and in the case it should be a factor in head manager sselection.

Respondents were asked to fill out a set of questionnaires. In suvery 1 they were asked to make a choice of one of three people presented in the photographs (women and men) with accompanying resume for the position of a director and next – for the position of a deputy in a particular company. Of course, in different versions of the test the positions on the pictures were changed. Also the gender was different. In photographs of women there were 7 different variants used and 6 for men.
In the survey 2 the respondents were asked if they are willing to participate in research in a team under the direction of a person from the experimental part who behaved arrogantly (a feature of the stereotype attributed to people of power) or firmly but politely (assertively). Survey 3 was designed to indicate how responder intends to achieve professional status within the next five years: the owner of the company, the team leader or member of a successful team. It was expected that the business owner and the head of the team may point to another assistant than those who do not want to deal with management positions in future.

Pilot studies in selected local Polish population were performed on 17th and 24th of May 2014. These included 201 students of both sexes from the Academy of Social Sciences on following courses: psychology, public administration, pedagogy, public health, sociology, finance and accounting, logistics. This paper presents the preliminary results of this experiment.

Photo 1. Pictures of men in different power positions

Photo 2. Pictures of women in different power positions

Table 1. Summary of the number of respondents in each group

No.	Group - course	N	%
1.	Psychology, 3rd year, MA	32	15,92
2.	Public administration, 1st year, Bc.	43	21,39
3.	Pedagogy, 1st year, MA	21	10,45
4.	Public Health and Sociology, 1st year, Bc.	17	8,46
5.	Finance and Accounting, Logistics 1st year, Bc.	40	19,90
6.	Psychology, 2nd year, MA, group 3 and 4	23	11,44
7.	Psychology, 2nd year, MA, group 1 and 2	25	12,44
	TOTAL	201	100

Source: Own research.

The object of the study was the relationship between the choice for the job position and the body position of power as it was assumed that most people with elbows bended away from the body (in the biggest power position) should be most likely selected for the post of a manager.

Studies using the chi-square test show that there is a statistically significant correlation between the choice of an individual for the position of manager and his deputy and a fixed position of power. Males in the second position of power, which means a slight deviation of elbows from the body, were significantly more often chosen for the deputy position. Among the deputies 40% had arms in position 2 (average position power), and the heads of 28%; the difference is statistically significant (p=0.01). Position 2 is more common among the deputies what indicates the confirmation of the hypothesis.

In case of position 3, the biggest power position – arms most inclined away from the body – a comparison of the shares for the function of the deputy and the manager indicates that 25% of deputies and 38% of heads had arms in such position, also the difference was statistically significant at p=0.01. Position 3 is more common among the directors.

Among those typed for deputies 35% had arms in position 1,

40% in position 2

and 25% in position 3.

Comparison of shares allows to capture the statistically significant differences between positions 1 and 3 ($p = 0.03$) and 2-3 ($p < 0.01$) during the sselection for the post of a deputy. It occurred that among deputies more frequent were position 1 and 2 than 3.

Among those managers 34% had arms in position 1,

28% in position 2

and 38% in position 3.

In this case, statistically significant differences are found only between positions 2 and 3 ($p = 0.03$). Among the directors more common is position 3 compared to 2 and 1. Interesting differences were observed in checking the sselection of women for the same positions. The results here are not so clear-cut, as chi-square test showed the lack of correlation between the function and the arrangement of arms.

Among women candidates for the deputy director, 38% had arms in position 1,

26% in position 2

and 36% in position 3.

Comparison of shares shows statistically significant differences between positions 1 and 2 ($p = 0.01$) and 2-3 ($p = 0.03$) during the selection for the post of deputy. Among the deputies position 1 and 3 occurred to be more frequent.

Among women candidates for the director, 43% had arms in position 1,

22% in position 2
and 35% in position 3.

Statistically significant differences occurred between positions 1 and 2 ($p < 0.01$) and 2 – 3 ($p < 0.01$). Among the choices of females as directors position 1 was more frequent than 2 and 3, so it is in contrast to males.

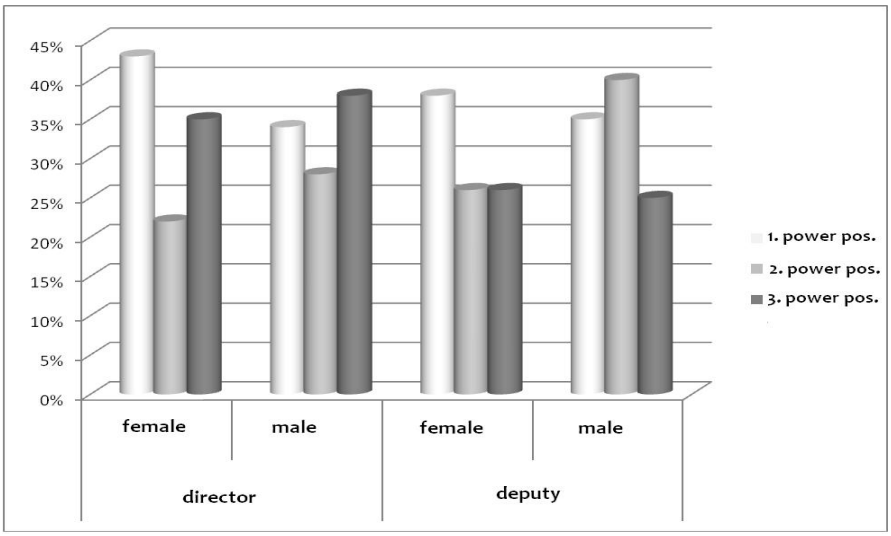
The correlation between gender of the selected person and their power position was examined (Tab. 2, Fig. 1). Two cases were considered: the choice of the director and his deputy.

Table. 2. Percentage summary of choices for a director and his deputy, depending on the position of power

Power position type	director		deputy	
	female	male	female	male
1	43%	34%	38%	35%
2	22%	28%	26%	40%
3	35%	38%	26%	25%

Source: Own research.

Figure 1. Percentage results of the choices for a director and his deputy, depending on the position of power



Source: Own research.

The Chi-square independence test at the level of p=0.17 showed a lack of correlation between gender and the person's arm arrangement in individuals chosen for the post of director but it turned out to be a significant correlation between gender and being selected for the post of his deputy (p=0.01).

So far there were no results in research for differences in the choice made by men and women due to insufficient representation of the male gender. The study involved 161 women (80.1%) and only 33 men (16.4%) (in 7 cases, no data).

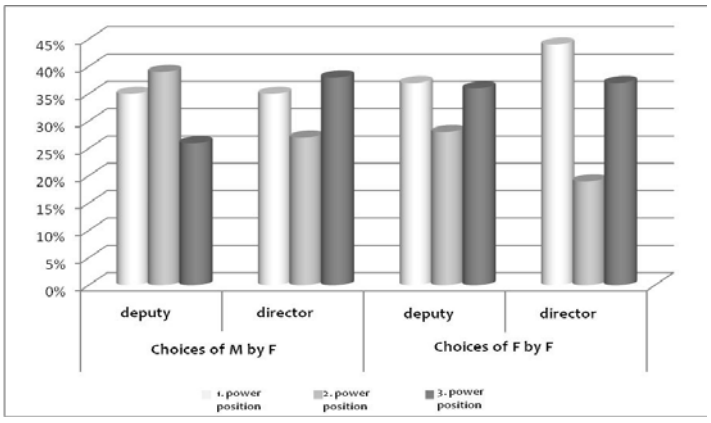
Comparison of the percentages of women's choices (Tab. 3, Fig. 2) of people for managerial positions reveals a tendency to select the 3rd position of power in the case of men, and the 1st position in case of women. In relation to men this tendency is significant. Choices made by men (Table 3., Fig. 3) show a similar picture but in order to get confirmation there is need to conduct further studies attended by more men.

Table 3. Comparison of the percentage results choices for a director and deputy positions made by respondents (men and women)

Power position	Choices for M by F		Choices for F by F		Choices for M by M		Choices for F by M	
	deputy	director	deputy	director	deputy	director	deputy	director
1	35%	35%	37%	44%	34%	33%	41%	42%
2	39%	27%	28%	19%	44%	27%	22%	32%
3	26%	38%	36%	37%	22%	39%	38%	26%

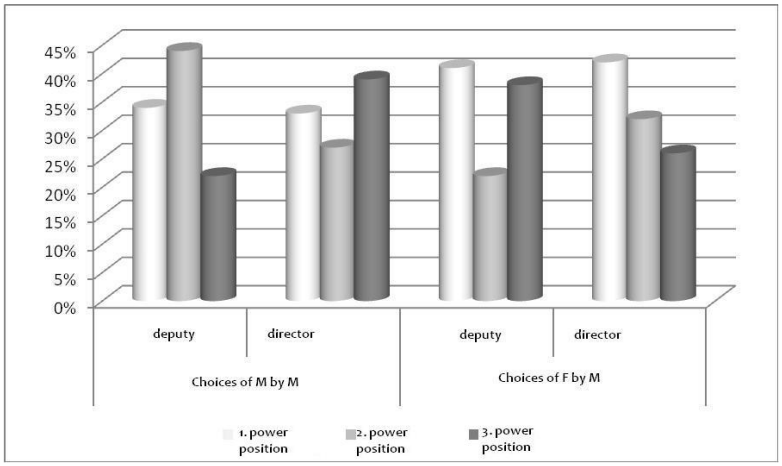
Source: Own research.

Figure. 2. Comparison of the selection results for the position of director and deputy made by the surveyed women



Source: Own research.

Figure 3. Comparison of the selection results for the position of director and deputy made by the surveyed men



Source: Own research.

Another issue, which also will have to be a subject of a further study in order to obtain more reliable results, is the problem of arrogant or assertive behavior in a potential supervisor (Tab. 4, Fig. 4). Research subjects had to choose the opportunity to participate in a research team led by one or the other manager but also were able to deny it. The vast majority of respondents refused to participate in any research team led by any of the potential (arrogant or assertive) superiors, hence the results obtained are very poorly represented numerically. Among the other choices arrogant boss, regardless of gender, was chosen slightly more likely by those who plan to be team leaders in the near future (30%) or open their own business (26%). Those who see themselves in their future as members of the team rather than as people in charge, far more likely favored the assertive boss (27%).

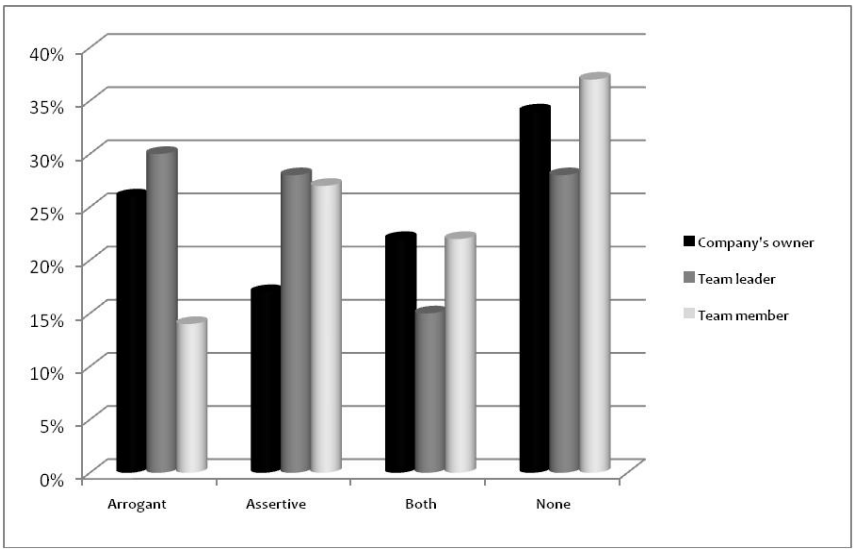
Tab. 4. Results of the choices of the research team assistant manager arrogant and assertive, depending on the planned professional position

Manager behaviour model	Company's owner	Team leader	Team member
arrogant	26%	30%	14%
assertive	17%	28%	27%
both	22%	15%	22%
none	34%	28%	37%

Source: Own research.

Presented results of the pilot studies indicate the existence of differences in the perception of stereotypical manager depending on gender. In addition, other assumptions showed some trends that require confirmation of statistical significance. Therefore, the authors plan not only to continue the research but also to perform similar studies in the international dimension, with particular reference to the countries of varying position of women and men, for example Sweden, Spain, etc.

Figure 4. Comparison of the choice results for a position of manager arrogant and assertive, depending on the planned professional position of the chooser



Source: Own research.

The research results suggest as well that proper behavior and learning of adapting the power posture it is possible to influence on the perception of the environment and this makes possible the teaching influence on younger people who may make easier to achieve higher job positions in their professional future. It also helps to understand why some people are not promoted and do not make managerial careers even having necessary knowledge and experience. This knowledge may be helpful and practical tool for HR departments and even contribute to positioning in professional environment of the individual.

Bibliography

Budrowska K. (2002), *Kobieta i stereotypy. Obraz kobiety w prozie polskiej po roku 1989*, Białystok.

Dziedzic K. (1997), *Wizerunek kobiety i mężczyzny w reklamie telewizyjnej w Polsce i Wielkiej Brytanii,* [w:] R. Siemieńska (red.), *Portrety kobiet i mężczyzn w środkach masowego przekazu oraz podręcznikach szkolnych*, Warszawa.

Fojcik K., Stereotypy płci, http://manager.nf.pl/stereotypy-plci,,9499,30

Mandal E. (2000), *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*, Katowice.

Marody M., Giza-Poleszczuk (2000), *Być kobietą, być mężczyzną – czyli o przemianach tożsamości związanej z płcią we współczesnej Polsce*, [w:] M. Marody (red.), *Między rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości,* Warszawa.

Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E.H. (1999), *Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Wyd. Europa.

Winiarska A., Klaus W. (2011), *Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe,* [w:] Kłos B., Szymańczak J. (red.) Zasada równości i zasada niedyskryminacji, Studia BAS Nr 2(26).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ŀ ISSN 1733-2486
Tom XVI ŀ Zeszyt 3 ŀ Część 3 ŀ ss. 99-115

Wojciech Cwalina
University of Social Sciences and Humanities, Warsaw
Milena Drzewiecka
University of Social Sciences and Humanities, Warsaw

Ideal president like ideal boss? Looking for preferences of political leadership style: Cross-cultural study in Goleman's typology

Abstract: Political leadership style and effectiveness depend not only on political system, but also on different interests of citizens and specialized marketing tools. The "age of manufactured images" and shift from citizenship to spectatorship make recognition and response to voters' expectations crucial. According to Golemans' [2000] business theory of leadership styles, leaders with high emotional intelligence who display authoritative, democratic, affiliative or coaching styles of leadership have greater chance of success than coercive and pacesetting leaders. The last two attain lowest sympathy and have negative impact on organizational climate. The aim of study was to find profile of ideal political leadership style, relating it also to real political leaders in countries of different democracy maturity (Poland vs. Georgia). The results show that however both Polish and Georgian voters praise affliative and coaching style, Polish voters expect to greater extent than Georgians, from their ideal president to be authoritative, democratic, affiliative and coaching. Moreover, differences on certain leadership dimensions perception were found. Pacesetting style is perceived by Georgians as part of leader's communion, while part of leader's agency. Nonetheless, real Polish and Georgian leaders are differently perceived in relation to ideal president's style profile. Bigger differences are seen in case of Georgian politicians. The results give practical guides for image creation and candidates' positioning, e.g. within political campaigns, and enrich discussion on leadership and its cross-cultural differences.

Keywords: leadership; leadership style; politics; business; democracy.

Introduction

The "age of manufactured images" [Newman 1999] and shift from citizenship to spectatorship [Harris 2001, pp. 35–53] make recognition and response to voters' expectations – crucial. Leadership is one of the symbolic dimensions of image [Boulding 1956], influencing voters' perception of politics as well as leader's use of power. What is the way to develop effective political leadership? Within social science leadership style is no longer perceived only in terms of leaders' personality (*Great Man History theories*) or time of action (*Zeitgeist theories*), but rather in terms of interaction between leaders and followers [Dion 1968, pp. 2–17; Goleman 1998a, pp. 93–102; Stoner et al. 1996; Myers 2007]. Hence, there are not leader's personality traits that matter the most, but skills and abilities that enable gaining support and maintaining certain relations with followers. Political leaders in democratic systems cannot lead unless their power is legitimate. Legitimacy, however enhances perceived other power bases such as expertise or reference [French, Raven 1959, pp. 150–167], relies on voters' choice, which is influenced by marketing tools [Newman 1994]. To answer the question, what constitutes the good/ideal leadership, several studies have been done, exploring e.g. social skills [Argyle 1978], self presentational tactics [Leary 1996] or competencies and motives [McClelland 1953; Winter 1995, pp. 196–202]. Based upon McClelland's [1953] work on need for power, affiliation and achievement, Goleman [1996; 1998a, pp. 93–102; 1998b, pp. 20–26; 2000, pp. 78–90] developed his concept of emotional intelligence and proposed six styles of leadership (coercive, democratic, affiliative, authoritative, pacesetting and coaching style). However, his theory was based on business research, results from study conducted in Poland and Switzerland [Drzewiecka, Cwalina 2014] show that people also recognise these six styles in politics. Since recognition and response to voters needs of leadership might be crucial in elections campaigns and proper candidate positioning [Newman 1994], we set out to analyse: 1) how voters perceive leadership style of real political figures in reference to Goleman's [2000, pp. 78–90] typology of six styles; 2) what combination of leadership styles constitutes the image of ideal political leader (president and prime minister) and 3) whether this image vary with level of democracy maturity.

Background and related work

Leadership has been studied from various perspective. For our work the most relevant frame derive from psychological studies on leadership styles and political marketing.

Leadership Style Theories

It is still being discussed, how to define leadership properly, however modern concepts mostly agree on its interactional explanation [see e.g. McFarland 1969; Dion 1968; Stoner et al. 2001; Myers 2007; Yukl 2002, Zacarro et al. 2003, pp. 769–806). Leadership is understood as a kind of relation between leader and followers, where leader has more power than followers, and as such should be studied in terms of group process. Leader is aware of goals, and context dynamics and knows how to influence, mobilise and lead the group. His repetitive practice in buildings bonds, gathering information, reacting and making decisions could be described as leadership style [Herman, Preston 1998, pp. 75–96]. Lewin, Lippit and White [1939, pp. 271–301] in their pioneering work, proposed three styles of leadership: autocratic, democratic and laissez-fair. Autocratic leaders are strongly focused on command and control, democratic leaders are more participative and offer guidance to their followers, while laissez-fair leaders leave decisions and goals to group members. The other theories of leadership styles as main criterion for its categorization proposed task vs. people orientation [Bales, Slate 1955, pp. 47–85; Likert 1967], enhancing the role of leader's focus. Task oriented leaders concentrate on reaching goals as fast as possible, while for people oriented leaders group climate and people's personal development matter more. Concern for people vs. concern for production built two main axis of managerial grid proposed by Blake and Mouton [1964, 1975, pp. 29–38]. Among 81 styles derived from combination of leaders behaviour, five are most important: country club style (the most concern for people and the least concern for production), impoverished style (the least concern for production and people), team style (high concern on production and people), authority-obedience style (the most concern for production, the least concern for people) and middle-road style (balanced concern for people and production). One of the most common theory of leadership styles was proposed by Burns [1978], who distinguished transactional and transformational leadership. While transformational leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy needs and engages others, transactional – concentrates on bargaining, persuading and reciprocating. Effectiveness of leadership style depends on situation and context [Fiedler 1964, pp. 149–190; Winter 1987, pp. 196–202] as well as on people being led [Mouse, Mitchel 1974, pp. 81–97]. While some researchers argue that leaders display usually one of the leadership styles [Fiedler 1978, pp. 59–112; Nye 2014, pp. 118-124), Goleman [2000, p. 78] suggests, leaders should be able to "use a collection of distinct leadership in the right measure, just at the right time". In his typology the most effective styles are these which have positive impact on group climate.

Goleman's theory of leadership

Goleman [2000, pp. 78–90] proposed six styles of leadership: coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetting and coaching (Table 1 collates a brief explanation of each style). This typology derives from research in business area. Each style is based upon certain combination of emotional intelligence (EI) abilities. Although it is still arguing, to which extent EI influences effective leadership [Waterhouse 2006, pp. 207–225], there is no doubt, there is a relation between EI and effective leadership, at least its transformational style [Barling et al. 2000, pp. 157–161; Palmer et al. 2001, pp. 140–144; Gardner, Stough 2002, pp. 68–78].

Table 1. Six styles of leadership proposed by Goleman

Leadership style	Main characteristics	The style in phrase
Coercive	Demands immediate compliance, has overall negative impact on climate in organization, works good in time of crisis or in case of problems with workers	"Do, what I tell you"
Authoritative	Mobilizes people toward vision, works especially good, if new vision or new direction is required	"Come with me"
Affiliative	Concentrates on harmony and builds emotional bonds, works good, when people face difficult circumstances	"People come first"
Democratic	Forges consensus through participation and works successfully, if there is a need to built buy-in or in consensus, or to get input from valuable team members	"What do you think"
Pacesetting	Style sets high standards for performance, works effectivly with motivated and competent people, knowing, how to get quick results from them	"Do it, as I do, now"
Coaching	Develop people for future, works especially good if there is a need to help others improving performance or setting long term strengths	"Try this"

Source: Based on Goleman [2000, pp. 82-83]

Meta-analysis conducted by Joseph and Newman [2010, pp. 54–78] shows that EI correlates with achievement in these occupations, which require recognition and response to emotions. If we agree on interactional definition of leadership, leaders

dealing with their followers must be ready to deal with their emotions as well. And this remains important if not crucial for political leaders [Cwalina, Falkowski, Newman 2011, pp. 158–160).

Coercive and pacesetting leaders attain the lowest sympathy and support, while authoritative, democratic, coaching and affiliative leaders have overall positive impact on climate, however authoritative leaders – the most strongly positive [Goleman 2000, pp. 78–90]. Concerning former leadership styles typologies, coercive and pacesetting leadership seem to correspond to autocratic style, transactional or task oriented, while authoritative, democratic, coaching and affiliative refer to people oriented and transformational leadership. While Goleman's [1996; 1998b, pp. 20–26] theory of emotional intelligence has been explored relatively widely, there are only few studies trying to check his typology of leadership styles in industry area [Griritli, Topcu Oraz 2004, pp. 253–262], college [Sala 2003, pp. 171–189] and politics [Drzewiecka, Cwalina 2014].

Political and business leadership preferences: Cross-cultural differences

Political leadership has its own features, depending on democracy level, crossed interests or media [Cwalina, Falkowski, Newman 2009, pp. 67–80], and political leaders - in comparison to business ones – are more "strategic actors" [Herman, Preston 1998, pp. 75–96] with greater power, however their styles of leadership are often comparable. Key concepts used to analyse the way, in which leaders build relations, gather information and make decision, remain the same in business and politics (see e.g.; Lewin et al. pp. 271–301; Weber 1947; Machiavelli 1961). Although some researchers argue political and business leadership are incomparable [Armbruster, Gebert 2002, pp. 169–188; Etzioni 1998, pp. 679–691; Peters, Williams 2002], Butcher and Clarke [2006, pp. 985–1001] suggest business leaders might even profit from applying some democratic political practices into their leadership. Moreover, cross-cultural differences found in leadership style preferences seem to be similar in both areas.

Results from GLOBE study [House et al. 2004, pp. 669–719] show that although people of different cultures vary in their acceptance of the different leadership style, then there are also some leader characteristic that are universally approved. People want their leaders to be honest and decisive. Charismatic and team-oriented styles are seen as contributing to outstanding leadership in all cultures [House et al. 2004, pp. 669–719]. Charismatic leaders described within GLOBE study as inspirational,

decisive and performance oriented, seem to correspond to Goleman's [2000, pp. 81–85] authoritative leadership style, while team-oriented leaders who value collaboration, diplomacy and common goals – to democratic style. Concerning two fundamental categories on the basis of which people judge others: agency (competence, decisiveness, intelligence) and communion (integrity, warmth, trust) [Abele, Wojciszke 2007, pp. 751–763], it seems people can appreciate in leaders both. However, how the certain leadership traits are understood may still differ from society to society [House et al. 2004, pp. 669–719]. This point is also known in political marketing.

On one hand, researchers are looking for common features constituting ideal president and even find some dimensions remaining stable in different cultures [Wattenberg 1991; Pancer et al. 1999, pp. 345–368; Leary 1996]. On the other hand, campaign specialists often face problem of positioning their candidates properly as image preferences are changing within culture and time [Cwalina, Falkowski 2000, pp. 119–146]. According to Newman's [1994] model of political marketing, the process of marketing campaign includes all the marketing tools needed to conduct the candidate through all levels of the political campaign. Apart from market (voter) segmentation and strategy formulation and implementation, candidate positioning (building her/his image) is one of the most important campaign's foundations. Candidate's image refers to creation a particular representations for particular purpose and as such requires monitoring voters' expectations [Cwalina, Falkowski, Newman 2011, pp. 130–136]. To determine the key dimensions along with individuals judge political figures several studies have been done. According to Wattenberg [1991] candidate's attributes can be divided into five categories: 1) integrity (honest, sincere, trustworthy), 2) reliability (strong, decisive, aggressive), 3) competence (intelligent, experienced), 4) charisma (patriotic, communicating well), 5) personal aspects (appearance, age, religion etc.). Similarly, Pancer, Brown and Barr [1999] as key evaluative dimensions found: 1) integrity (caring, honest, responsible), 2) competence (intelligent, committed, hardworking) and 3) charisma (charming, good looking, charismatic). According to Leary [1996] chances of success enhances possession of 1) competency, 2)morality, 3)power, 4)ability to evoke sympathy and 5)ability to embarrass others. Every of these features seems to be related to one of two core judgement categories: integrity (communion) and competence (agency). What is important candidate doesn't have to posses all of desired features "Candidate must create proper image of himself" [Cwalina, Falkowski, Newman 2011, p. 138].

Study

Based on Goleman's [2000, pp. 81–82] typology, we set out a study to check what are voters' perception and preferences of political leadership style and whether they vary cross-culturally. We conducted cross-cultural study in Poland (European Union member) and Georgia (non European Union member), countries of different democracy maturity.

However House et al. [2004] put Poland and Georgia into one culture cluster (Eastern Europe), we argue these countries vary in terms of political culture (i.e. stable party system, political awareness, institution stability, open governance practices etc.). As political analysts argue post-Soviet party systems have not been fully formed yet [Turovsky 2011, pp. 197–213], and lack of strong social movements as well as lack of intellectual leaders make former USSR member countries ineffective in resisting authoritarian policy [Kudelia 2012, pp. 149–156]. Georgia serves nowadays as an example of successful transition from competitive authoritarianism to democracy, nonetheless not as consolidated as Polish one. Palmer's [2010] research on business area within countries in past dependant or influenced by Russia, also show differences between Poland and Georgia, accentuating historical roots, free market economy and law rules that make Polish democracy more mature than Georgian.

Participants

The sample comprised of 193 Polish participants (103 females and 90 males, between the ages of 19 and 70; M=30, SD=11,7) and 98 Georgian participants (58 females and 40 males between the ages of 18 and 67; M=33,7, SD=10,7).

Materials and Procedure

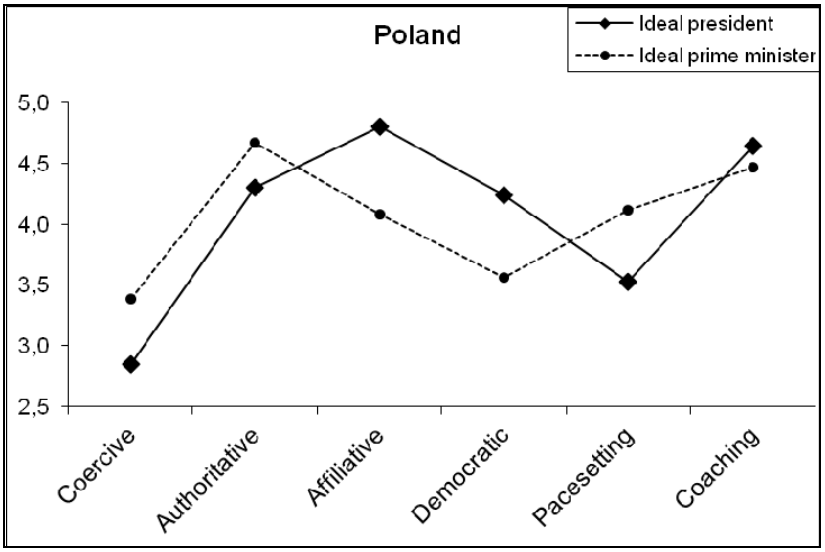
The study was conducted on-line with a use of Internet in the end of 2013 and in 2014. Prepared questionnaire comprised of three main parts: 1) demographics and political involvement; 2) leadership style perception; and 3) leadership style preferences. To obtain voters' perception we asked participants to evaluate (7-point scale, where 1= definitely not, 7= definitely yes) ideal politicians' leadership styles and displayed by real political leaders in reference to each style from Goleman's typology (coercive, authoritative, democratic, affiliative, pacesetting, coaching). Short characteristics (traits and behaviours applied to political activity) of six styles were given. The list of political leaders contained current and last former presidents, prime ministers and all party leaders represented within parliament. Thus Polish participants evaluated leadership styles of: Bronisław Komorowski (Polish President), Aleksander

Kwaśniewski (former Polish President), Donald Tusk (prime minister, leader of "Civil Platform"), Janusz Piechociński (leader of "Polish People's Party"), Jarosław Kaczyński (leader of "Law and Justice"), Leszek Miller (Leader of "Democratic Left Alliance") and Janusz Palikot (leader "Your Movement"). Georgian participants evaluated leadership style of Mikheil Saakashvili (former Georgian President), Giorgi Margvelashvili (Georgian President), Bidzina Ivanishvili (ex prime minister, leader of "Georgian Dream"), David Usupashvili (leader of "Republican Party of Georgia"), David Bakradze (leader of "United National Movement"), Gigi Ugulava (leader of "United National Movement") and Nino Burjanadze (leader of "Democratic Movement – United Georgia").

Results: Ideal president vs. ideal prime minister

Four analyses of variance with 6 styles (coercive vs. authoritative vs. affiliative vs. democratic vs. pacesetting vs. coaching) as repeated measures were submitted to find voters' expectations of ideal president's and ideal prime minister's leadership style in Poland and Georgia. Results of these analyses are presented in Figures 1 and 2 for Polish and Georgian samples respectively.

Figure 1. Expectations of ideal president's and ideal prime minister's leadership style in Poland

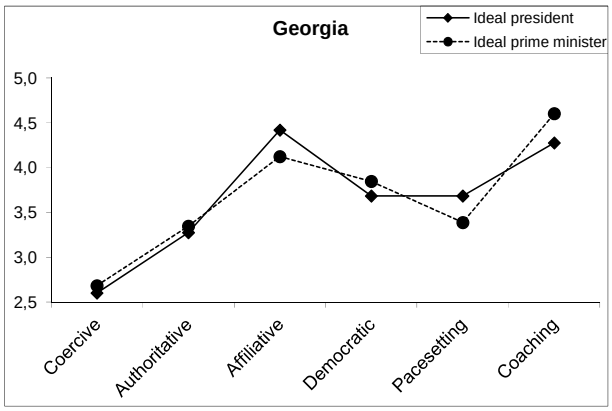


Source: Own research.

In Polish sample, leadership style of ideal president [F(5, 925)=46,96, p<0,001] was identified as coaching, while in case of ideal prime minister [F(5, 925)=20,68, p<0,001] – authoritative. Moreover, expectations toward ideal president's leadership style were significantly different from expectations toward ideal prime minister's leadership style. Ideal president should be more affiliative [t(187)=6,2, p<0,001], democratic [t(187)=5,82, p<0,001] and – marginally – coaching [t(187)=1,59, p=0,1] in comparison with ideal prime minister. On the other hand, ideal prime minister should be more coercive [t(187)=4,82, p<0,001], authoritative [t(186)=4,12, p<0,001] and less pacesetting [t(187)=6,64, p<0,001] than ideal president.

In Georgian sample, voters expected ideal president [F(5, 485)=16,58, p<0,001] to display affiliative and coaching leadership style, while prime minister [F(5, 485)=15,29, p<0,001] – coaching. Furthermore, ideal president should be more affiliative [t(97)=2,02, p<0,05] and pacesetting [t(97)=2,06, p<0,05], and marginally less coaching [t(97)=1,85, p=0,07] in comparison to prime minister. Other differences occurred to be statistically insignificant (p>0,2).

Figure 2. Expectations of ideal president's and ideal prime minister's leadership style in Georgia



Source: Own research.

Furthermore, Polish voters expected to greater extent than Georgian voters from their ideal president to be authoritative [t(283)=4,92, p<0,001], democratic [t(285)=2,48, p<0,05], affiliative [t(283)=1,85, p=0,06] and coaching [t(283)=1,77, p=0,08], and from ideal prime minister- to display coercive [t(283)=3,04, p<0,01], authoritative [t(282)=6,4, p<0,001] and pacesetting [t(283)=3,44, p<0,001] leadership style.

Results: Perceptual maps of politicians

Perceptual maps of politicians were obtained separately for Polish and Georgian sample. In each sample we computed composite index of ideal political leadership style as a mean of ideal president's and ideal prime minister's evaluation in reference to each of six Goleman's styles. Based on this data, exploratory principal component analyses with varimax rotation were conducted. They yielded two-factor solutions in each country (Table 2). These two factors correspond with two fundamental dimensions underlying social judgments: communion and agency, however which styles build these two dimensions differ cross-culturally. In Poland, first factor (agency) is comprised of coercive, authoritative and pacesetting leadership styles (37,7% of explained variance), and second factor (communion) comprised of other three leadership styles: affiliative, democratic and coaching (18,6% of variance). On the other hand, in Georgia, first factor (communion) comprised of four leadership styles: affiliative, democratic, pacesetting and coaching (35,1% of variance), while second factor (agency)- of the last two: coercive and authoritative (21,9% of variance).

Table 2. Perceptual dimensions of leadership styles in Poland and Georgia. Results of a principal component analyses

	Poland		**Georgia**	
	Agency	Communion	Communion	Agency
Coercive	**0,862**	-0,089	0,005	**0,872**
Authoritative	**0,568**	0,276	0,168	**0,752**
Affiliative	0,400	**0,624**	**0,613**	0,162
Democratic	0,289	**0,694**	**0,746**	0,185
Pacesetting	**0,640**	0,202	**0,512**	0,362
Coaching	-0,112	**0,806**	**0,794**	-0,231
Percent of explained variance	37,65%	18,63%	35,12%	21,92%
	56,28%		57,04%	

Source: Own research.

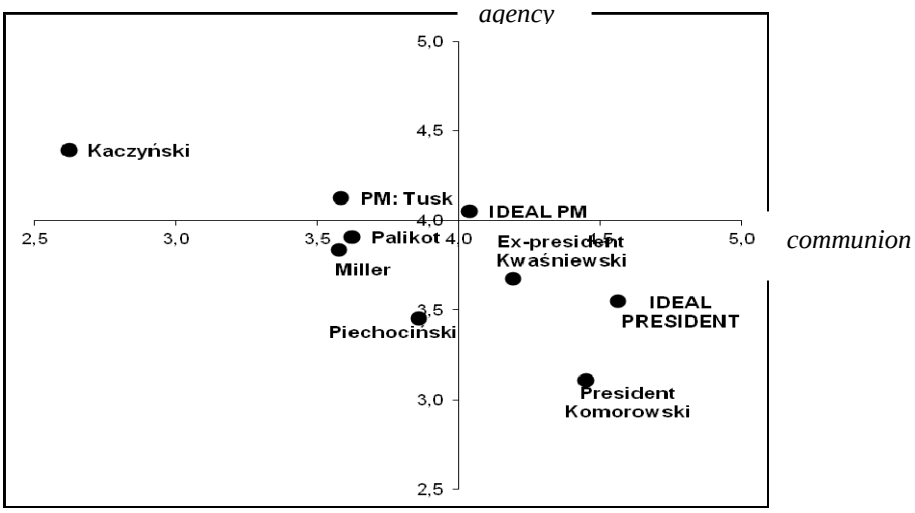
Dimensions of leadership style perception in Poland and Georgia vary in two main aspects. Firstly, in terms of dimension's structure, when in Polish sample pacesetting style fits into agency, in Georgian sample – into communion dimension. Secondly, in terms of dimensions relevance, in Poland agency is more relevant (explained more total variance) than communion, while in Georgia – communion serves as key dimension. These results confirm what was found in GLOBE study [House et al. 2004], i.e. how the certain leadership traits are understood may still differ from society to society. Contrary to Goleman's [2000, pp. 78-90] results in business area, pacesetting style is perceived by Georgians as similar to democratic, affiliative and coaching styles. On the other hand, authoritative style, which Goleman [2000, p. 82] found to have most positive impact on climate (communion dimension), in Georgian and Polish sample is perceived in terms of agency. It does not mean, however, that authoritarian leaders are not preferred by voters (see Figure 1). Differences in culture, democracy maturity and social awareness might give possible explanations of what was found here. Concerning country political campaigns these differences are not that much important as positioning candidates on perceptual maps built by the two dimensions.

Results: Leadership style perception of real political leaders (Poland vs. Georgia)

To find out location of political leaders (real as well as ideal) in two-dimensional (agency vs. communion) perceptual space we compute means for each factor, separately for Polish and Georgian sample. These results served as points' coordinates on a map made by communion (X-axis) and agency (Y-axis) dimensions. The perceptual maps of politicians based on evaluations of their leadership styles are presented in Figures 3 and 4 for Poland and Georgia respectively.

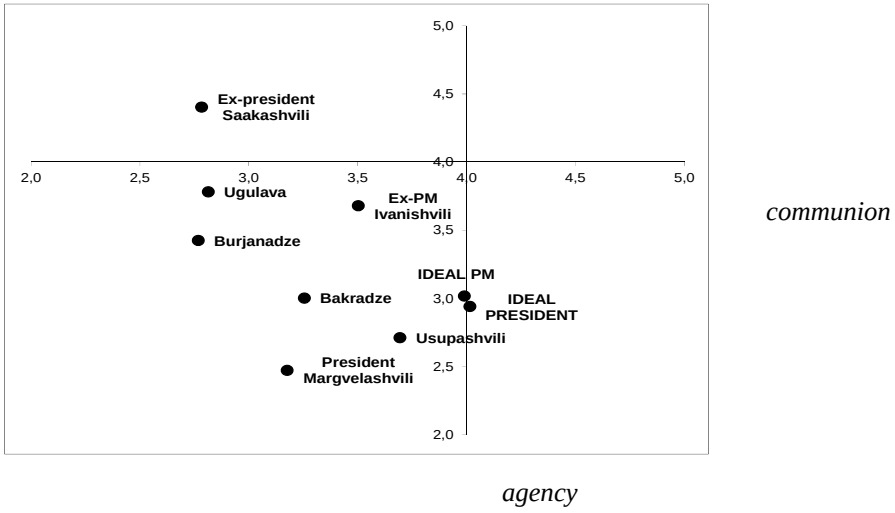
In reference to ideal president's leadership style, Polish voters expect from their president more warmth and cohesiveness (agency) than competence and ambition (agency). Agency remains as important as communion in case of Polish ideal prime minister. In Georgia, however voters expectations from ideal president and ideal prime minister seem to remain nearly the same: agency is not that important as communion. However, an explanation of bad experience with authoritarian regime within Georgia seems to be too simple here. We cannot forget, pacesetting style (setting high standards and getting quick results) was perceived by Georgians as a part of communion (see Table 2). Moreover, political system of Georgia (semi-presidential republic) and Poland (parliamentary republic) could imply different expectations. Concerning compatibility with ideal president's leadership style, current president Bronisław Komorowski and former president Aleksander Kwaśniewski are perceived as the nearest to ideal point (right bottom quarter).

Figure 3. Perceptual map of Polish real and ideal politicians



Source: Own research.

Figure 4. Perceptual map of Georgian real and ideal politicians



Source: Own research.

Polish party leaders (especially Jarosław Kaczyński) are perceived not warm, trustworthy and caring enough (left bottom and upper quarters) to fit image of ideal president. Leadership styles of some of them (Leszek Miller, Janusz Palikot) however are perceived as not that far from ideal prime minister's leadership style (right upper bottom). In reference to Georgian perceptual map, most politicians lack desired level of communion. Former president Mikheil Saakashvili perceived low in communion and high in agency seem to be the most distant from what voters expect from their ideal president. Current Georgian president Giorgi Margvelashvili is nearer the image of ideal president, however to respond voters needs he could improve his warmth and communications skills (communion).

Discussion

Several researchers have tried to answer the question, what makes an effective and positively perceived leadership. An increasing role of participative culture in business organizations as well as deciding voters' role during elections in democratic countries, require from both business and political leaders bigger attention to followers' needs. Recognition and response to voters/group members expectations help to gain and maintain leadership position [Cwalina, Falkowski, Newman 2011, pp. 81–153]. Joining discussion on transfer of practice from business to politics, we decided to apply Goleman's [2000, pp. 78–90] typology of six leadership styles to politics and check, what are perception and preferences of ideal political leadership style (ideal president and ideal prime minister) in countries of different democracy maturity (Poland vs. Georgia). The study revealed differences between countries and in reference to Goleman's [2000, pp. 78-90] results found in business area.

There are several implications of these results. First, leadership styles proposed by Goleman [2000, pp. 78–90] and recognised in business area could also refer to politics successfully. Voters are able to evaluate real and ideal leaders in reference to coercive, pacesetting, authoritative, democratic, coaching and affiliative styles of leadership, however their perception might vary cross-culturally.

Secondly, preferences of political leadership do not have to be the same as in business area. Expectations toward ideal president's leadership vary from expectations toward ideal prime minister's leadership style (e.g. Polish voters want their president to be more democratic and affiliative than prime minister) as well as from country to country (e.g. Polish voters expected to greater extent than Georgian voters from their ideal president to be authoritative, democratic, affiliative and coaching).

Furthermore, perception and preference for leadership styles differ in some points. The basic difference found in this study refers to pacesetting style. In Goleman's [2000, pp. 78–90] theory this style along with coercive one, has negative impact on group climate and is not effective that much in time of peace as other four styles. This study showed that however in Polish sample pacesetting style was perceived as a part of leaders' agency (competence, ambition), in Georgian sample it was perceived as part of communion (integrity). Georgian voters perceived here pacesetting style as similar to democratic, affiliative and coaching. As McFarland [1969, p. 175] stated: "The role of leadership in societies that are rent by basic socio-political conflicts seems to be easier to understand than the role of leadership in settled societies". So it seems to be with understanding leadership styles perception, evaluation and preference. Explaining these differences as well as their implication for voters' behaviour and power expression of leaders, requires further research.

Nonetheless, the study shows how real political figures are perceived by voters in Poland and Georgia, recognising voters expectations and preferences. Political image makers gain knowledge, what to avoid in image creation to respond to voter's needs and how to position candidates in political campaigns. Politicians themselves can better understand voters' preferences and analyse as well as work on their leadership style. Features identified to build leadership style of ideal president correspond to dimensions found in former studies [Cwalina, Falkowski 2000; Pancer, et al. 1999; Wattenberg 1991). Ideal president should be then able to build bonds and harmony as well as understand and support their followers.

We proposed an alternative avenue for political leadership style research, applying business theory to politics and giving a chance for cross-culturally research based upon psychological and political marketing frame.

Acknowledgment:

Milena Drzewiecka thanks Amalia Oganjanyan for her helpful advice by language questionnaire adaptation and by study conduction in Georgia.

Bibliography

Abele A. E., Wojciszke B. (2007), *Agency and Communion from the Perspective of Self Versus Others*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 93, no. 5, pp. 751-763.

Argyle M. (1978), *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Harmondsworth: Penguin.

Armbruster T. and Gebert D. (2002), *Uncharted territories of organizational research: the caseof Karl Popper's open society and its enemies*, "Organization Studies", vol. 23, no. 2, pp. 169-188.

Argyle M. (1978), *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Harmondsworth: Penguin.

Boulding K. E. (1956), *The image,* Ann Arbor: University of Michigan Press.

Bales R.F., Slater P.E. (1955), *Role differentiation in small decision making groups*, [in:] Parsons T. (ed.), *Family Socialization and Interaction Processes,* New York: Free Press.

Barling J., Salter F., Kelloway E. K. (2000), *Transformational leadership and EI: an exploratory study*, "Leadership & Organizational Development Journal", vol. 21, no. 3, pp. 157-161.

Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.

Blake R.R., Mouton, J.S. (1975), *An Overview of the Grid*, "Training & Development Journal", vol. 29, no.5, pp. 29-38.

Burns J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row Publishers, Inc.

Butcher D., Clarke M. (2006), *Political leadership in democracies: some lessons for business*, "Management Decision", vol. 44, no. 8, pp. 985-1001.

Cwalina W., Falkowski A., Kaid A.A. (2000), *Role of advertising in forming the image of politicians: Comparative analysis of Poland, France and Germany*, "Media Psychology", vol. 2, no. 2, pp. 119-146.

Cwalina W., Falkowski A. and Newman B.I. (2011), *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations,* New York: M.E. Sharpe.

Cwalina W., Falkowski A. and Newman, B.I. (2009), *Political management and marketing*, [in:] Johnson D.W (ed.), *Routledge handbook of political management*, New York: Routledge.

Dion L. (1968), *The Concept of Political Leadership: An Analysis*, "Canadian Journal of Political Science", 1(1), pp. 2-17.

Drzewiecka M., Cwalina W. (2014), *What political leadership styles do we prefer? Cross-cultural study in Goleman's typology of leadership*, In proceedings of Scientific Conference SCIECONF 2014.

Etzioni A. (1998), *A communitarian note on stakeholder theory*, "Business Ethics Quarterly", 4, pp. 679-91.

Fiedler F.E. (1964), *A contingency model of leadership effectiveness*, "Advances in Experimental Social Psychology", 1, pp. 149-190.

Fiedler F.E. (1978), *The contingency model and the dynamics of the leadership process*, "Advances in Experimental Social Psychology", 11, pp. 59-112.

French J.R.P., Raven B. (1959), *The basis of social power*, [in:] Cartwright D. (ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Gardner L., Stough C. (2002), *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*, "Leadership & Organization Development Journal", vol. 23, no. 2, pp. 68 – 78.

Goleman D. (1996), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ,* London: Bloomsbury Publishing PLC.

Goleman D. (1998a), *What Makes a Leader?, "*Harvard Business Review, vol. 76, no. 6, pp. 93-102.

Goleman D. (1998b), *The Emotional Intelligence of Leaders*, "Leader to Leader", 10, pp. 20-26.

Goleman D. (2000), *Leadership that gets results*, "Harvard Business Review", vol. 78, no 2., pp. 78-90.

Giritli H., Topcu Oraz G. (2004), *Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry*, "Construction Management & Economics", vol. 22, no. 3, pp. 253-262.

Harris P. (2001), *'To spin or not to spin-that is the question: The emergence of modern political marketing*, "Marketing Review", vol. 2, no. 1, pp. 35-53.

Herman M.G., Preston J.T. (1994), *Presidents, advisers and foreign policy: The effects of leadership style on executive arrangements*, "Political Psychology", 15, pp. 75-96.

House R.J, Hanges R.J., Javidan M., Dorfman P.W. and Gupta V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies,* Thousand Oaks, CA: *Sage Publications,* pp. 669-719.

Joseph D. L., Newman D. A. (2010), *Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model*, "Journal of Applied Psychology", vol. 95, no. 1, pp. 54-78.

Kudelia S. (2012), *Society as an actor in post soviet state building*, "Demokratizatsiya", vol. 20, no. 2, pp. 149-156.

Leary M. (1996), *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*, Boulder, CO: Westview Press.

Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939), *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*, "Journal of Social Psychology", no. 10, pp. 271–301.

Likert R. (1967), *The human organization: Its management and value,* New York: McGraw-Hill.

Machiavelli N. (1961), *The Prince*, London: Penguin.

McFarland A.S. (1969), *Power and leadership in pluralist systems,* Stanford, California: Stanford University Press.

McLelland D.C. (1953), *The achieving society,* Princeton, New York: Van Nostrand.

Mouse R.J., Mitchell T.H. (1974), *Path Goal Theory of Leadership*, "Journal of Contemporary Business", no. 3, pp. 81-97.

Myers D.G. (2007), *Exploring social psychology,* Boston: McGraw-Hill.

Newman B.I. (1999), *The Mass Marketing Of Politics: Democracy In An Age Of Manufactured Images,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Nye J. S. (2014), *Transformational and transactional presidents*, "Leadership", vol. 10, no. 1, pp. 118-124.

Palmer E.R. (2010), *Przywództwo doskonałe,* Oficyna Wolters Kluwer Business, , Warszawa.

Palmer L., Gardner C., Stough (2003), *The relationship between emotional intelligence, personality, and effective leadership*, "Australian Journal of Psychology", no. 55, pp. 140–144.

Pancer S.M., Brown S.D., Barr C. W. (1999), *Forming impression of political leaders: A cross-national comparison*, "Political Psychology", vol. 20, no. 2, pp. 345-368.

Sala F. (2003), *Leadership in education: Effective U.K. college principals*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 14, no. 2, pp. 171-189.

Stoner A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Turovsky R. (2011), *Party systems in post-soviet states: The Shaping of Political Competition*, "Perspectives on European Politics & Society, vol. 12 , no. 2, pp. 197-213.

Wattenberg M. P. (1991), *The Rise of Candidate-Centered Politics: Presidential Elections of the 1980s,* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waterhouse L. (2006), *Multiple Intelligences, the Mozart Effect, and Emotional Intelligence: A Critical Review*, "Educational Psychologist", vol. 41, no. 4, pp. 207-225.

Weber M. (1947), *The theory of social and economic organization*, New York: Free Press.

Winter D.G. (1987), *Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profile of Leaders and Followers*, "Journal of Personality & Social Psychology", vol. 52, no. 1, pp. 196-202.

Yukl G. (2002), *Leadership in organizations*, Upper Sadler River, Prentice Hall, New York.

Zacarro S. J., Horn Z. N. J (2003), *Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis*, "The Leadership Quarterly", no. 14, pp. 769-806.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ŀISSN 1733-2486

Tom XVI ŀ Zeszyt 3 ŀ Część 3 ŀ ss. 117-129

Paweł Błaszczyński[1]
University of Social Sciences
Henryk Skłodowski[2]
University of Social Sciences

Cross-cultural differences in work conditions of Polish and British clinical psychologists

Abstract: Clinical psychology is one of the most popular and prestigious paths of career in the field of professional psychology. It is a natural way of development for those young psychologists, who after graduation want to work in a clinical setting. After joining the European Community many of Polish graduates at least think about continuing their careers in one of the European countries. The most popular one is, mainly because of the lack of language barrier, the United Kingdom. Those who do, naturally try to compare the conditions of becoming a clinical psychologist in Poland and in the UK. 10 years of experience show that it is quite often if polish graduates have no clue not only about terms of being a clinical psychologist in the UK, but also in Poland. The study is a try to show what kind of situation we are dealing with in both countries and if there are any substantial differences between these two settings. The main goal is to show cross-cultural differences between two countries and their consequences for young psychologists. It is based on authors' job experiences in the UK and Poland as well as on research of the subject.
Keywords: professional development, applied psychology, cross-cultural differences, clinical psychologist, job experience.

Introduction

The main goal of the study is to compare situations, that Polish and British clinical psychologists are dealing with. Because of the lack of research on the subject the study is mainly based on the analysis of available data about cultural, law and social settings of this profession in these two countries. It seems to be more fruitful to

[1] E-mail: bloom22@poczta.onet.pl
[2] E-mail: profsklodowski@post.pl

compare the realities than to create an artificial process of testing these realities. That is why the authors of the study have decided to make this kind of phenomenological analysis instead of a statistical one. The support for this choice is one that cross-cultural studies must be as ecological as possible. The study consists of short introduction into Polish and British psychology graduates, Polish and British clinical psychology courses qualification, differences in getting a job and psychological professional societies' roles.

A situation of young psychology graduates in Poland and in the United Kingdom

If we ask a young Polish graduate for a comparison of his situation – after getting a master degree in psychology-to his British colleague, it seems to be sure, that we get an answer suggesting an equality of chances between a perspective for a good career between Polish and British psychologist. There are a few reasons for this fact. The first one is that Polish students of psychology usually have no knowledge about what a career in clinical psychology is (it does not mean they have no knowledge in clinical psychology) and how to become a qualified specialist clinical psychologist (another 4-year professional course). It is mainly because of the system of learning – it is usually not being said during five years academic studies. There is a huge gap between Polish academic and professional applied psychology – it looks like academic teachers have no ambitions to prepare their students for being able to work as a psychologist the day after graduation. The system supports an existence of all sorts of post-graduate courses that give the graduates the knowledge that they really need to become an independent psychologist. In this case there is no difference between compared two countries. But in fact, the problem is much deeper than it seems to be. There is much more clearance about who is and who is not a clinical psychologist in the UK – and British students know that for sure during their studies. Thanks to that there are no misunderstandings which are often seen in Poland, when just graduated person claims being a specialist clinical psychologist only completing a clinical trial during his master degree study. It is the case when such a person seems to be deeply emotionally touched when looking for a job does not get one in the interesting field.

The second reason is a job experience and a lack of "getting a job experience culture" in Polish tradition. The fact is that, no whether what kind of job you try to get, a job experience is one of the most important advantages you can get on your own. In British and West-European culture very young adolescent try their chances in different jobs, settings and places. They do it for many reasons: to get a knowledge

about what they are interested in, to try doing interesting things with other young people, to see if they can afford working in a team or what sort of job they manage to do. All these reasons are good enough to make a young person confident enough what sort of job is the best to choose, and in consequence – what kind of education to get. If you are pretty sure, that one of the factors that will prepare to getting a well-paid and fulfilling job is to put some effort and to get job experience, then it is natural to walk the same way during your studies and even after graduation. This is one of the biggest differences between Polish and British graduates: a Polish one often thinks, that a good job should be given only for graduating, a British one is sure, that graduation is a beginning of a process of qualifying for a job. Of course – it is not always accepted that a graduate has to do a voluntary job after graduation in British culture too, but for sure an acceptance of this fact happens more often. K. Woodland says: "I now work part-time in three pubs to cover expenses and bills. I also volunteer with a charity and have recently started working as an unpaid assistant psychologist one day a week. This position was not handled to me, it was not even advertised; instead I barraged every single psychologist that I could find in a 70-mile radius of my home listing my current qualifications. I was ignored by 98 per cent of the psychologists, and invited for an informal chat by one. Every day that I spend as an assistant psychologist I gain experience in the field, and it is this experience that will enable me to move forward" [2013, pp. 622]. A vast debate has started on the main British psychological journal (The Psychologist) on this subject since the beginning of the current economical troubles and shortages of jobs in the field of clinical psychology. Of course, some of the opinions are not that optimistic as the one of Woodland. M. Down claims: "as a psychology student (...) I have been very disappointed to note a number of advertisements for unpaid 'honorary' or voluntar assistant psychologist positions" [2012, p. 398]. Somebody may say, that Polish graduates have worse chances because of the economic unequality between two countries. That is the fact: British graduate working in a pub, getting job experience for a few years can still maintain oneself, but we cannot forget the fact, that in British circumstances education is a really expensive business – the costs of getting educated are incomparable to those in Poland. Let's then think if becoming a clinical psychologist is not a bigger financial effort for usual British student comparing to the Polish one. It is clear that the area of psychology is not a paradise in the UK – the research shows that only about 15–20 per cent of psychology graduates (of the amount of 10500 yearly) end up working as professional psychologists [Sutton 2008].

The third reason is a diversity. Because of multi-cultural character of the British society it is actually being highlined that there is a need of supporting a diversity of

experiences during the educational and job experience ways of learning, as well as getting a high level of correspondence between psychologists and their clients (for example: East–European psychologist – East–European client or Muslim psychologist – Muslim client). This correspondence is a vital need – it simply do not work if there is a huge cultural difference, especially when a psychologist work in a religious or national minority group. T. Prescott claims that diversity is taken into consideration even at the clinical psychology training qualification process in the UK and that they want to recruit candidates who are able to create a workforce that serves the diversity in the british society [2010]. The author also highlined the fact, that in the time of last 20 years many reports recognizing the need of valuing diversity have been produced [Prescott 2010]. Prescott also says that a huge number of very good applications they receive every year is a reason why many good candidates must be rejected. In his oppinion there is no doubt that clinical psychology programmes are really good comparing to other health professions training programmes, what has been proved by very low dropout and very high completion rates [2010, p. 618]. The problem of diversity is still not very vital in polish reality, but it will surely be because of the fact of becoming more open society and entering new countries to the European Union. We must be aware of the fact, that Poland will no longer be a monocultural, monoreligious country. Will we be as opened as we want western citizens to be for us? – we will get known in the future, but even now Polish psychologists must be ready for working with national, sexual and other minorities. Diversing our training is the way that we cannot miss if we want to give services that are well-suited to the needs of our clients.

Last but not least, salaries of young psychology professionals differs significantly and it affects the experienced ones too. If you finally get a job as a graduate psychologist (the first step in your career in psychology in the UK) you can expect about 16 000£ a year, as an assistant psychologist not less than 18 000£, as a trainee clinical psychologist about 26 000£ (during your clinical doctorate course, that is payable in the UK), a clinical psychologist about 39 000£ and over 60 000£ as a consultant clinical psychologist. Polish reality is really sad comparing to the above – at the start of your career you can expect about 4800£ yearly, but the growth of your salary will surely be not that intense: as a consultant clinical psychologist you will earn not more than 12 000£.

A clinical psychology qualification system

In both countries it takes a long time to qualify as a clinical psychologist – it is not only the time of course (3 years in the UK and 4 years in Poland), but also several years that young psychologist spend getting experience, that allows him to start the clinical doctorate study.

Graduate Basis for Chartered Membership (GBC) is a standard set by the British Psychological Society. You should gain some relevant clinically-related experience before applying for clinical psychology courses. This helps to establish that you know what you are applying for, what clinical psychologists do, the settings they work in, and the clients they work with. It also gives you the opportunity to work in the field before committing to a career in clinical psychology, and to gain an idea of what work with clients actually involves. Research experience (in addition to the undergraduate project) in a branch of psychology or a related discipline can also be relevant if it gives some direct involvement in a clinical area e.g. where it involves direct contact with users of clinical psychology services, or where the results of the research are clinically applicable. The National Health Service gives the funds for majority of the places on clinical psychology courses. There are some exceptions to this rule – there are some places available for applicants from abroad and these places are not funded by the NHS. For the non-funded places an applicant have to provide his/her own funding. Those, who are accepted on places that are funded by the NHS become Trainee Clinical Psychologists for the time when they study. All courses welcome applications from people with disabilities [see www.leeds.ac.uk/chpccp/BasicInternational Funding.html; www.bath.ac.uk/psychology/clinical/how-to-apply]. At the time of selection process all course centres may consider the issues that could impair candidate's ability to practice in a professional manner. The most important issues are: whether a trainee is open to feedback about concerns; present self-awareness in situation of difficulties; is able to work in collaboration with other staff [see www.leeds.ac.uk/chpccp]. Of course, because of the fact that all the courses involve working in the special setting (like children or vulnerable adults), all trainees have to pass several checks (e.g. criminal). Work Health Assessment is to show if a condition of trainees can enable them to undertake this professional training. One of the most important steps for the checking process is to get information about trainee's employment and history of his/her training, including detailed studies on references [see www.leeds.ac.uk/chpccp/BasicChecks.html].

The expectations of one of the training centres (University of Birmingham) are as follows [see www. leeds. ac. uk/chpccp/Clin03Birmingham.html]:

1) a first class degree with GPA of more than 65, if it is lower you need in addition a master's degree that is clinically relevant;
2) job experience of at least one year full-time, in a clinical or research setting – if it is a research placement then it must be relevant to clinical population;
3) there is an individual path for qualifying mature candidates, who have vast professional experience and qualifications;
4) it is expected to have Graduate Basis for Chartered Membership, that is a title given by the British Psychological Society [see ; www.bps.org.uk].

The selection in the University of Birmingham includes three steps. The first one is a written test, the second one is an interview based on the written test, and the third one is a one day training which includes three interview with service users and clinicians. After the last interview some of the best get offers and written feedback is given to all of those, who maintained at least the second step [see www.leeds.ac.uk/chpccp/Clin03Birmingham.html]. First year trainees get 25 783£ a year, a third year trainee get paid 27 901£.

In all the course centres the time, that a trainee spends on the course, is divided between practice in clinical setting and academic work (lectures, seminars and workshops). The first two years' teaching includes adult mental health, child, older people, learning disabilities and many other areas of knowledge relevant to clinical psychology. For all three years trainees get a vast knowledge of many topics in psychology, as well as training (that is research, clinical and therapeutic qualification). All the course is well organized and suited to the needs of trainings. It gives an introduction into clinical psychology – this primary period of workshops (for example: interviewing, working with different groups of people, research methods being used in a clinical psychology practice) is a good time to feel at the right place [see www.leeds.ac.uk/chpccp/Clin03Birmingham.html]. In the second year of the course trainees get broadened knowledge about those issues, that were started in the first year, but also specialist teaching starts. It includes all main areas of clinical psychology, that is therapy, neuropsychology, health psychology, addictions, mental health and forensic psychology. The third year consists mainly of workshops. Alongside the teaching a research project is being delivered and it must be completed by the end of the third year. It is characteristic for the projects to be linked with the interests of the clinical teams or local clinicians. All trainees have academic and clinical supervisors. The research project is to be good enough to publish it in a journal. These are usually clinics, hospitals, community settings or third sector agencies where clinical training takes place. Every trainee has to overcome 5 placements. You get a ClinPsyD degree on the basis of: a written assignments, rating

of clinical work for all placements, rating of the research project and clinical practice reports. Continuous assessment is in operation to rate trainees during all three years of the course. Examinations during the course are conducted by internal and external examiners. There are tutors and reflective practice groups to help trainees to integrate all the knowledge and practice that trainees get during the course [see www.leeds.ac.uk/chpccp/Clin03Birmingham.html]. In 2014 there were 510 applications and 17 places at the Birmingham course. Taking all the courses together there were 3796 applicants and 583 places, what gives 15% success rate. There are 30 course centres over the UK, all the courses are organised in cooperation with the Clearing House for Postgraduate Courses in Clinical Psychology at Leeds [see www.leeds.ac.uk/chpccp]. The CHPCCP is a non-profit making registered educational charity, managed by a commitee made up of representatives from both clinical psychology course centres and trainees/applicants. All the courses have excellent completion rates. The national attrition rate for the academic year 2012/2013 was only 0.62%, which includes both people who dropped out of a course and people who failed. 89% of the trainees that graduated in 2013 were working as a clinical psychologist, or at an equivalent level, within 12 months of graduating. 81% of the trainees that graduated in 2013 were working at clinical psychologist level in the NHS within 12 months of graduating.

The Polish system of learning in the field of clinical psychology is built on the Ministry of Health regulations. A professional body that runs the courses is the Center for Medical Postgraduate Training [see www.cmkp.edu.pl] with cooperation with departments of health at provinces governers' offices. It give recommendations for 22 learning centres – now there are 783 places available for applicants. Unfortunately – some of the centres do not run the clinical courses at all and the other ones run them only once for a few years. Because of this fact a real amount of available places is probably not more than 200 yearly. The main goals of the Polish and British courses are very similar and the theoretical background is so. The main differences between the courses are as follows: (1) different process of qualification – it is usually only a kind of exam, but you also need to prove your experience; (2) not being paid for working at the course, what means that you need to share your time for doing your job to maintain yourself and try to fix it with several months of clinical practice in different hospitals as well as with lectures; (3) sometimes you may have problems with your chief to let you get into the course; (4) you have to pay for the course. There are also substantial differences within the structure of the Polish courses – the first two years it is to deal with the general clinical knowledge, the last two it is to do one of four paths: adult mental health, clinical health psychology, neuropsychology or child

and adolescents mental health. After completing the course you get a title of specialist clinical psychologist.

Getting a job – advantages and disadvantages of both systems

As it has been said earlier it is not that easy to find a suitable job in the field of clinical psychology in both considered countries. The fact is therefore, that if you get a title of clinical psychologist your situation dramatically and positively changes. There are some common mistakes that applicants in both countries make during a process of applying for a job. G. Newby, C. Thomas and B. Fisher show a recruiter's view on how the situation looks like in the UK [2013, pp.703]. The authors, that are recruiters and clinical psychologists, usually close the first phase of recruitment process when applicants exceed 200 (for one post!) – often within a few days. They claim, that while most of the applicants do their utmost to maximize their chances of employment, some "let not only themselves down, but also embarrass clinical psychology" [Newby, Thomas, Fisher 2013, pp. 703]. Furthermore, they point out another problems with applications: (1) relatively few of them personalize applications to the job – they usually 'cut and paste' without any thought about a character of job they apply for; (2) a large number of applicants do not turn up for an interview; (3) only few applicants think about finding some information about the service where the job is being hosted. These problems looks to be the same in Poland.

Of course, there are huge differences between two systems. There is well developed system of advertising for available jobs, also in The Psychologist. It is obvious that if you look a really good employee and want him to be perfectly fitted to the job, you must put some effort to make a good advertisement. It works even if you may choose one of 200 applicants. That is why British employers (also public ones – like NHS) advertise in a way that may really interest you as a person having good qualifications and knowing your value. The standard is to give a short information about place you are wanted to, a salary, expectations of your qualifications and what they want you to do for the organisation. Most employers respect all duties to minorities (e.g. such mark signs as: Equal Opportunities Employer, Investors in People, Positive About Disabled People). A process of application is different to Polish one too. It is very valuable, if you have got really good references, that will be surely checked by the future employer. You usually need to complete a very detailed application form, and then if accepted, you are invited for an interview. This last step usually is not only a chat with HR people, but also with your direct future chief. Sometimes, especially in case of those places, where special qualifications are needed, you may

expect something like an assessment center procedure in a real setting. Those standards are also sky up for current Polish ones, that are usually restricted to employing people in a very informal way. The British way of finding a well-fixed employee may be our goal for the future.

Psychology communities and their role in a society

The British Psychological Society (BPS), as well as its members, take a vital part in all debates that go through the British society. In last years the main subject of them, because of economical restrictions usually touching the poorests, is the problem of austerity [e.g. Suesse 2013; Webb 2013; Elliott & Gallagher 2013; Thomas 2014; Fryer & Stambe 2014; www.bps.org.uk]. This British example may show us how to react to social problems not necessarily supporting one political option. This seems to be another cultural difference between two professional communities – in the UK well grown system of a long-term democracy citizens as well as all groups are used to taking part in democratic debates, they know how to do it and how to get goals for those, who cannot speak in their own business. Polish group of psychologists is still very atomised, fragmentised and focused on their own, private goals. Current issue of problems with creating the structures of psychological professional body is the best proof for this claim.

The British psychologists also take voice in the matter of the way that they are eligible to work [e.g. Carey & Pilgrim 2011; Knight & Proctor 2013; Mitchell 2012] or even the problems with ethical standards [e.g. Jarrett 2011; Ritchie, Wiseman & French 2012; Jarrett 2013] or DSM-5 [e.g. Jarrett 2011]. The main and very useful platform to do so is *The Psychologist*, a journal of the British Psychological Society, that seems to be perfectly balanced between academical and applied psychology. It has got a huge amount of readers so it can also play a role of educator – not only in the field of psychology, but also related issues like law and professional regulations. With its long time history (and about 50000 copies a month) it is surely an element that we lack in Polish reality. All existing Polish psychological bulletins are strictly focused on research, the other group is closely related to gossip magazines. There is no forum we could discuss our concerns and you can hardly see any efforts of the Polish Psychological Society to change this situation.

The British Psychological Society is no longer a regulatory body for psychologists in the UK. It has passed its regulatory function to the Health Profession Council (HPC). A legislative change made in 2009 gave the HPC the right to regulate 15000 individual psychologists who offered services to the public. The HPC is one of the nine

healthcare regulators in the UK and it regulates 15 separate groups. The government's White Paper in the future of professional regulation *"Trust, Assurance and Safety: The Regulation of Health Professionals in the 21st Century"* [Department of Health, 2007] creates the framework for the reform of health regulation. The HPC role is to: "(1) maintain a public register and to protect a title; (2) take action against people who do not meet the standards of the title or who use a title illegally; (3) to provide advice on ethical issues and direct registrants to their professional body; (4) to set proficiency standards for safe and affective professional practice, as well as to set standards for education providers [Allan 2011, pp. 284; Council for Healthcare Regulatory Excellence, 2010; Health Professions Council, 2010]. Of course, the HPC is independent of the professional bodies. Thanks to those changes now the BPS may concentrate strictly on its role, this has opened up chances to concentrate on the promoting psychology and the delivering of psychological practice to the public good. Through members' activities the BPS supports every aspect of psychology within the United Kingdom, as research, education and professional training, development and practice [see Allan 2011]. The member networks offer members a variety of focused services and collegial activity to support and develop practice. The British Psychological Society role is to: (1) support and advise members on ethical decision making by publishing ethical guidance; (2) publish research and practice guidelines as well as maintain an online ethics helpline; (3) support higher education programmes and professional training with an accreditation through partnership scheme; (4) give the Society qualification leading to HPC registration; (5) support members by the BPS's Learning Centre [see Allan 2011; also www.bps.org.uk]. In addition each year the BPS makes grants to researchers to allow them to provide an undergraduate with practical experience during the summer vacation. The Society now accredits 471 undergraduate and conversion programmes, 101 master programmes and 70 doctoral across 122 universities in the UK [see Annual Report 2013]. In 2013 total incoming resources was 12 238 000 £ that makes a really great amount. The BPS has 48602 members, it is opened for new members (also for those from abroad), the qualification process is clear and accessible. For British psychologist it is an honour to be a part of their Society, the BPS is also a valuable partner for employers who expect psychologists applying for a job to be a member of the organization. The BPS runs a careers portal, research digest portal with free access to the BPS and other journals. The Society offers 7 divisions to work in and many internationally recognized journals. The editors of The Psychologist give a lot of space to students to enable first writing attempts. The cost of the BPS membership is about 120£ a year, with additional 80£ for a registration in the HPC.

How to become a member of this organisation? It is not difficult if only you can prove your academical qualifications and good language skills. Of course you will need to be a resident of the UK and have good job experience in there. The other question is how to become a chartered clinical psychologist in the UK if you get your qualifications abroad. The Statement of Equivalence used to be a mechanism for clinical psychologists trained overseas to achieve registration as a Chartered Clinical Psychologist. Since HPC has become the regulator only HPC is able to formally recognise equivalence for European Economic Area and non-EEA applicants [see Marsh, Adams, Burns, Watson, King, Green & Holmes 2009]. To get the title you need to prove, that your clinical psychology programme was equivalent to the British one, your English is perfect and you will be able to get on working as a clinical psychologist in the UK. If English is not an applicant's first language, you have not completed university qualifications that were taught and examined in English, you will have to provide a proof of your skills in English language with your application. If possible, this should be an IELTS or TOEFL test taken in the last two years [see www.leeds.ac.uk/chpccp/BasicInternationalFunding.html].

The Polish Psychological Society (see www.ptp.org.pl) is an analogue to the BPS. With its over 100 years history it is a very honourable organisation. The problem that can be easily seen is a connection between practisioners and the Society – with less than 5000 members it has got a huge problem with being a representation of polish psychologists. The structure and roles of the Polish Society is similar to the British one, but undoubtedly the way of working is far different. The fact is that in the recent years significant changes can be seen in the Society, but still the most embarrassing issues are: (1) a lack of clarity of its working; (2) the hard way of becoming its member; (3) unclear role in regulating psychological services. If the Polish Psychological Society has an ambition to become a well organized and preferable by polish professionals, some changes toward the British model seem to be needed.

Final sugestions

It is clear that a British reality may be a point we can look at thinking about the future of Polish psychology. It is because of the law regulations of the profession and general conditions of being a clinical psychologist in the UK. The comparison made by the authors shows, that there are many similar aspects of working in this profession in two countries and that Polish psychologists have done a lot to become closer to the western standards. A proof for that is the fact, that Polish qualifications are recognized as fine enough to start your career in the UK.

Bibliography

Allan C. (2011), *Registration matters – psychology and the Health Professions Council*, "The Psychologist", vol. 24, no. 4, pp. 284-287.

British Psychological Society (2013), *Annual Report 2013*.

Carey T. A. and Pilgrim D. (2011), *Is IAPT the only political option?,* "The Psychologist", vol. 24, no. 4, pp. 232-233.

Council for Healthcare Regulatory Excellence (2010), *Fitness to practice audit report*. London: Author.

Department of Health (2007), *Trust, Assurance and Safety*. London: The Stationery Office.

Down M. (2012) *We can't work for free*, "The Psychologist", vol. 25, no. 6, pp. 398-399.

Elliott S. and Gallagher C. (2013), *An invitation to look outwards*, "The Psychologist", vol. 26, no. 9, pp. 647-648.

Fryer D. and Stambe R. (2014), *Neoliberal austerity and unemployment, "*The Psychologist", vol. 27, no. 4, pp. 244-248.

Health Professions Council (2010), *Fitness to practice annual report 2010*. London: Author.

Jarrett C. (2011), *Society's critical response to DSM-5,* "The Psychologist", vol. 24, no. 8, pp. 566-567.

Jarrett C. (2011), *Red flag for psychology research?,* "The Psychologist", vol. 24, no.12, pp. 878-879.

Jarrett C. (2013), *Best practice research recommendations,* "The Psychologist", vol. 26, no.11, pp. 786-787.

Knight A. and Proctor R. (2013), *The silent drift from NHS to private practice,* "The Psychologist", vol. 26, no. 8, pp. 598-599.

Marsh R., Adams M., Burns J., Watson S., King N., Green D., and Holmes N. (2009), *Undemocratic, unjustifiable and uneconomic?*, "The Psychologist", vol. 22, no. 3, pp.188-189.

Mitchel A. (2012), *Speaking out at times of threat to NHS*, "The Psychologist", vol. 25, no. 3, pp. 170.

Newby G., Thomas C., and Fisher B. (2013), *Assistant psychologist posts – a recruiters' view*, "The Psychologist", vol. 26, no. 10, pp. 703.

Thomas G. (2014), *Inequality and the next generation*, "The Psychologist", vol. 27, no. 4, pp. 240-242.

Prescott T. (2010), *Diversity in clinical training*, "The Psychologist", vol. 23, no. 8, pp. 618-619.

Ritchie S. J., Wiseman R. and French C. C. (2012), *Replication, replication, replication*, "The Psychologist", vol. 25, no. 5, pp. 346-348.

Suesse M. (2013), *Moving forward from austerity*, "The Psychologist", vol. 26, no.11, pp. 778-779.

Sutton J. (2008), *What do psychologists do?*, "The Psychologist", vol. 21, no. 9, pp. 788-791.

Webb J. (2013), *Austerity psychology*, "The Psychologist", vol. 26, no.9, pp. 644-646.

Woodland K. (2013), *Where there's a will...*, "The Psychologist", vol. 26, no. 9, pp. 622-623.

Bibliography – www

www. bps. org. uk – the British Psychological Society

www. ptp. org. pl – the Polish Psychological Society

www. leeds. ac. uk/chpccp/ – the Clearing House for Postgraduate Courses in Clinical Psychology

www. cmkp. edu. pl – Center for Medical Postgraduate Training

www.leeds.ac.uk/chpccp/Clin03Birmingham.html

www.leeds.ac.uk/chpccp/BasicChecks.html

www.leeds.ac.uk/chpccp/BasicInternationalFunding.html

www.bath.ac.uk/psychology/clinical/how-to-apply

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486
Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 131-142

Lucyna Golińska[1]
Społeczna Akademia Nauk

Polska adaptacja skali impulsywności UPPS Whiteside'a i Lynam'a – przykłady jej wykorzystania w badaniu pracoholizmu i satysfakcji z relacji społecznych

Polish adaptation scale of impulsivity (UPPS) by Whiteside and Lynam – examples of using the scale in researching workaholism and satisfaction from social relations

Abstract: The mainaim of the study is to present the Polish adaptation scale of impulsivity (UPPS) by Whiteside and Lynam. Iimpulsivity is treated as a feature that specifies a constant tendency to take risks, undertake unplanned activities, making decisions quickly and implementing actions without evaluating the situation and consequences first. The scaleis used to measurefour aspects of impulsivity. These are: urgency, (lackof) premeditation: (lackof) perseverance: sensation seeking. The results of the polish adaptation are satisfactory.
The article also describes two studies; one concerns the relationship between impulsivity and workaholism (measured with the use of Work-BAT) and the second between impulsivity and satisfaction connected with social relationship.
Keywords: impulsivity, sensation seeking, premeditation, perseverance, urgency, workaholism.

Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania impulsywnością wiąże się z gwałtownym wzrostem liczby osób uzależnionych od substancji chemicznych bądź różnych czynności oraz stwierdzona zależność między tymi zmiennymi. Celem poniższego tekstu jest opis polskiej

[1] E-mail: lgolinska@poczta.onet.pl

adaptacji skali do pomiaru impulsywności, a także badania dotyczącego związku impulsywności z pracoholizmem.

Impulsywność według Eysenck'a [1978, s. 1247–1255] to cecha określająca stałą skłonność do podejmowania ryzyka, działań niezaplanowanych, szybkiego podejmowania decyzji i realizacji działań bez oceny sytuacji i konsekwencji, niejako poza świadomością. Nie ma jednoznaczności w umiejscawianiu jej wśród wymiarów osobowości. Pierwotnie Eysenck wiązał impulsywność z wymiarem ekstrawersji, później z psychotyzmem. Natomiast Gray [1987, s. 493–509] traktował impulsywność, jako drugi, obok lęku, super czynnik osobowościowy. Podkreślał odmienną wrażliwość osób o skrajnej impulsywności na nagrody bądź kary; osoby o wysokiej impulsywności są bardziej wrażliwe na kary natomiast o niskiej na nagrody. Zgodnie z pięcioczynnikowym modelem osobowości [Costa, McCrae1992, s. 653–665] impulsywność jest jednym z wymiarów neurotyczności. Impulsywność jest także interpretowana w koncepcji Cloningera [1997, s. 91–102] jako istotna predyspozycja związana z temperamentem. W świetle tej koncepcji osobowość składa się z dwóch czynników pozostających w stałej interakcji a mianowicie temperamentu i charakteru. Charakter przejawia się w aktywności świadomej natomiast temperament jest ściśle związany z wyposażeniem genetyczno-biologicznym, decyduje o automatycznych reakcjach nieświadomych i przejawia się w tendencjach do poszukiwania nowości, unikania szkody, zależności od nagrody, wytrwałości. Osobę impulsywną charakteryzuje wysoka potrzeba nowości oraz niski poziom unikania szkody i wytrwałości.

Blaszczyński, Nower [2006, s. 370–388] definiują impulsywność jako przesadną wrażliwość na pozytywne cele i potrzebę natychmiastowej gratyfikacji, obniżenie wrażliwości na negatywne konsekwencje zachowania, gwałtowne i nieplanowane reakcje na bodźce przed skompletowaniem informacji oraz nie branie pod uwagę długoterminowych konsekwencji.

Szereg badań dotyczących osobowościowych uwarunkowań zachowań nałogowych potwierdza istotny udział impulsywności, jako predyktora alkoholizmu [Whiteside, Lynam2009, s. 69–79; Golińska 2014] i hazardu [Ledgerwood, Petry 2010, s. 680–688]. Jednym z narzędzi służących do pomiaru impulsywności jest skala UPPS Whiteside'a i Lynama [2001, s. 669–689]. Nazwa ta jest skrótem utworzonym z pierwszych liter nazw czterech czynników tworzących skalę są to:

- Popędliwość (*Urgency*),
- Premedytacja (*Premeditation*)**,**
- Wytrwałość (*Perseveration*)**,**
- Poszukiwanie doznań (*Sensationseeking*).

Popędliwość [Jakubczyk, Wojnar 2009, s. 349–356] to tendencja do doświadczania silnych emocji i towarzyszących im silnych impulsów do podjęcia działania. Przejawem popędliwości jest trudność w samokontroli i utrzymaniu podjętych postanowień, a także podejmowanie pewnych działań mimo ich negatywnych następstw.

Przezorność oznacza tendencję do myślenia i refleksji nad konsekwencjami aktywności zanim zostanie podjęta. W impulsywności znamienny jest niedobór przezorności, co sprzyja podjęciu działań pochopnie bez zastanowienia nad konsekwencjami.

Poszukiwanie doznań to dążenie do form aktywności, które są odbierane, jako ekscytujące oraz otwartość na nowe doświadczenia, nawet, jeżeli wiążą się z ryzykiem i niebezpieczeństwem.

Wytrwałość wyraża się indywidualną zdolnością do koncentracji na zadaniu nawet, w warunkach działających destruktorów lub monotonii.

Wskaźnikiem wysokiej impulsywności jest zatem wysoki poziom popędliwości oraz poszukiwania doznań przy równoczesnym niskim poziomie (niedostatku) przezorności i wytrwałości.

Polska adaptacja tej skali została przeprowadzona na wynikach 322 osób w tym 165 kobiet i 157 mężczyzn. Wiek osób badanych mieścił się w przedziale 22-63 lata. W dalszych analizach stosowano trzy kategorie wiekowe (tabela 1) [1]

Tabela 1. Charakterystyka osób biorących udział w badaniu z uwzględnieniem płci i kategorii wiekowej

Płeć	WIEK			Ogółem
	>30	31-45	46<	
Kobiety	58	85	22	165
	35,2%	51,5%	13,3%	100%
Mężczyźni	49	74	34	157
	31,2%	47,1%	21,7%	100%
Razem	107	159	56	322
	33,2%	49,4%	17,4%	100%

Źródło: badania własne.

Skala UPPS została przetłumaczona dwukrotnie to znaczy z języka angielskiego na polski, i przez lektora języka angielskiego ponownie z polskiej wersji na angielską. Sprawdzono w ten sposób poprawność językową i wierność z oryginałem uzgodnionego tłumaczenia. Okazało się, że w tym samym czasie przeprowadzał polską adaptację skali UPPS-P Ryszarda Poprawy. Jednakże jego grupa badawcza składała się z ludzi

młodych i osób uzależnionych od alkoholu. Nasze adaptacje są, zatem komplementarne z perspektywy grupy badawczej oraz z racji nieidentyczności adoptowanej skali. Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła wyodrębnić cztery czynniki analogiczne jak w oryginalnej metodzie UPPS.

Tabela 2. Wyniki analizy mocy dyskryminacyjnej czterech skal UPPS

	Popędliwość	Przezorność	Poszukiwanie doznań	Wytrwałość
1		**,548**		
2	**,497**			
3			**,354**	
4				**,459**
5		**,380**		
6	**,474**			
7			**,462**	
8	**,402**			
9		**,411**		
10	**,607**			
11			**,484**	
12				**,443**
13		**,670**		
14	**,599**			
15			**,632**	
16				**,244**
17		**,543**		
18	**,566**			
19			**,629**	
20		**,598**		
21	**,731**			
22			**,749**	
23				**,246**
24		**,713**		
25	**,762**			
26			**,589**	
27				**,578**
28		**,564**		

29	**,695**			
30			**,719**	
31				**,336**
32		**,782**		
33	**,792**			
34			**,522**	
35				**,610**
36		**,689**		
37	**,726**			
38			**,695**	
39				**,605**
40		**,576**		
41	**-,402**			
42			**,668**	
43	**,456**			
44	**,732**			
45			**,585**	

Moc dyskryminacyjna to współczynnik korelacji pozycji w wynikiem testu

Źródło: badania własne.

Poniżej jest wykaz stwierdzeń należących do danego czynnika przy czym pierwszy zapis zawiera numery stwierdzeń wyłonionych w badaniach adaptacyjnych, zaś drugi w wersji oryginalnej skali.

Popędliwość (Urgency) stwierdzenia diagnozujące ten czynnik to:

2 6 8 10 14 18 21 25 29 33 37 41* 43 44 (14)

2 6 10 14 18 21 25 29 33 37 41* 44

Przezorność (Premeditation)

1 5 9 13 17 20 24 28 32 36 40 (11)

1 5 9 13 17 20 24 28 32 36 40

Poszukiwanie doznań (Sensationseeking)

3 7 11 15 19 22 26 30 34 38 42 45 (12)

3 7 11 15 19 22 26 30 34 38 42 45

Wytrwałość (Perseverance)

4 12 16 23 27 31 35 39(8)

4 **8** 12 16 23 27 31 35 39 **43***

Porównanie zawartości czynników w przedstawionej wyżej analizie testu wskazuje na identyczność z wersją oryginalną czynnika przezorności oraz poszukiwania do-

znań. Czynnik popędliwości, w porównaniu z wersja oryginalną, zawiera dodatkowo stwierdzenie 8 oraz 43, które w wersji oryginalnej- po ich wcześniejszej rotacji – przynależą do czynnika wytrwałości. Stwierdzenie 43 ma najwyższy wskaźnik korelacji z czynnikiem popędliwości, natomiast stwierdzenie 8 z racji, iż w podobnym stopniu koreluje z obu w/w czynnikami mogłoby przynależeć do czynnika popędliwości jak też wytrwałości. Jednakże ze względu na to, że stwierdzenie 8 („Mam skłonność do szybkiego odpuszczania sobie i rezygnowania) logicznie jest bliższe popędliwości, a także z racji, iż jego udział w czynniku wytrwałości istotnie zmniejszało rzetelność tego czynnika stwierdzenie to zostało przypisane do czynnika popędliwości.

Tabela 3. Wyniki analizy interkorelacji skal UPPS w polskiej adaptacji *****p*<0,01; ******p*<0,001

	Przezorność	Potrzeba doznań	Wytrwałość
Potrzeba doznań	0,24***		
Wytrwałość	0,55***	0,07	
Popędliwość	–0,40***	0,15**	–0,38**

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Analiza rzetelności - współczynniki zgodności wewnętrznej (*alf a*Cronbacha) i rzetelności połówkowej dla każdej składowej skali

	Alfa Cronbacha	Stand. alfa	Korelacja wewnetrz-klasowa	Liczba pozycji
Popędliwość	873	857	858	14
Przezorność	857	863	857	11
Poszukiwanie doznań	846	847	846	12
Wytrwałość	737	756	737	8

Źródło: badania własne.

W świetle powyższej analizy korelacje między czterema czynnikami są zgodne z ustaleniami autorów skali: popędliwość koreluje dodatnio z poszukiwaniem doznań oraz ujemnie z przezornością i wytrwałością. Te dwie zmienne pozostają ze sobą w korelacji dodatniej Poszukiwanie doznań pozostaje w ujemnej korelacji z przezornością i nie wykazuje związku z wytrwałością. Stwierdzone korelacje w pełni potwierdzają, że globalnym pomiarem wymiarem impulsywności jest wysoki poziom popędliwości i poszukiwania doznań oraz niski poziom (brak) przezorności i wytrwałości.

Zbadano również rzetelność pomiaru UPPS za pomocą techniki test-retest, czyli dwukrotnego badania w określonym odstępie czasowym tej samej próby (Hornowska 2009). Badanie to było przeprowadzone na grupie studentów zaocznych I roku psychologii oraz uczestników szkolenia z komunikacji społecznej. W pierwszym badaniu uczestniczyło 96 osób, w powtórnym, zrealizowanym po miesięcznej przerwie 86 w tym 20 mężczyzn i 64 kobiety. Współczynniki korelacji między obu badaniami były bardzo wysokie i wynosiły odpowiednio: dla popędliwości r_{tr} = 0. 925; dla przezorności r_{tr}=0.890; dla poszukiwania doznań r_{tr} =0.915 dla wytrwałości $r_{tr=}$ 0.890. Wszystkie korelacje były statystycznie istotne na poziomie p<0.001. Wyniki te świadczą o bardzo wysokiej stabilności pomiaru skalą impulsywności.

Podsumowując powyższe analizy dotyczące polskiej adaptacji skali do pomiaru impulsywności można uznać polską wersję tej skali za rzetelną miarę podstawowych dymensji impulsywności.

Impulsywność w zależności od płci i wieku

Płeć osób badanych istotnie różnicuje poziom wszystkich czterech aspektów skali impulsywności. Najsilniejsze różnice dotyczą poszukiwania doznań. Wymiar ten w istotnie większym natężeniu charakteryzuje mężczyzn. Podobna relacja przejawia się w popędliwości mężczyzn charakteryzuje wyższy poziom tego wymiaru. Dwie pozostałe właściwości to jest przezorność oraz wytrwałość w wyższym nasileniu charakteryzują kobiety. Wpływ wieku na nasilenie badanych dymensji pojawia się wyłącznie w poszukiwaniu doznań i wraz z upływem lat ulega zmniejszeniu ($F_{(1, 320)}$ = 3,77, p< 0.05).

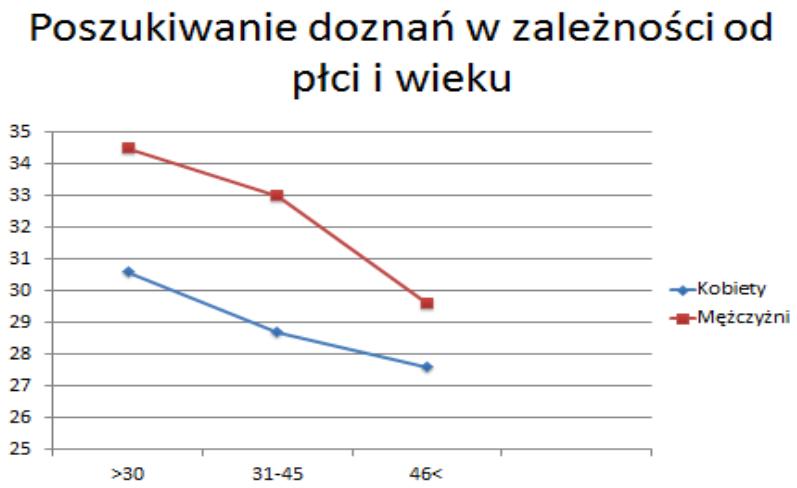
Tabela 5. Różnice w poszczególnych dymensjach skali impulsywności w zależności od płci osób badanych

	Płeć	M	SD	F	P. ist.
Popędliwość	K	2,38	0,46		
	M	2,59	0,62	**11,47**	0,001
Przezorność	K	3,04	0,04		
	M	2,89	0,04	**6,00**	0,015
Poszukiwanie doznań	K	2,44	0,64		
	M	2,72	0,61	**16,18**	0,000
Wytrwałość	K	3,13	0,47		
	M	3,03	0,47	**4,10**	0,44

Stopnie swobody dla testu F dla kobiet (1,164) dla mężczyzn (1, 156)

Źródło: badania własne.

Rysunek 1.



Źródło: badania własne.

Różnice w poszukiwaniu doznań występują we wszystkich trzech przedziałach wiekowych aczkolwiek najsilniej zaznaczają się w wieku dojrzałym (31–45 lat) zaś potem ulegają zmniejszeniu.

Zastosowanie skali impulsywności UPPS w celu eskplanacji jej roli w uzależnieniach behawioralnych i satysfakcji z relacji interpersonalnych

Rola impulsywności w uzależnieniu od pracy

W świetle wspomnianych wyżej badań Whiteside'a i Lynama dotyczących pomiaru impulsywności wśród alkoholików, a także badań Ledgerwood i Petry [2010, s. 680–688] dotyczących hazardzistów impulsywność jawi się jako istotny czynnik sprzyjający pojawieniu się i utrwaleniu zachowań nałogowych. W badaniach nad alkoholikami antysocjalnymi stwierdzono ich wzmożone zapotrzebowanie na poszukiwanie doznań, zaś w grupie badanych hazardzistów istotnie wyższy poziom impulsywności charakteryzuje pacjentów o podwójnej diagnozie to jest nałogowego uprawiania hazardu oraz alkoholizmu. Nasuwa się przypuszczenie, że mechanizmem pośredniczącym między zachowaniami nałogowymi a impulsywnością może być poszu-

kiwanie doznań bądź też są one forma regulacji emocji intensyfikowanych przez niska przezorność i wysoką popędliwość działań.

Pojawia się pytanie czy pracoholizm rozumiany zgodnie interpretacją Spence i Robbins [1992, s. 160–178] jako wzmożony przymus pracy z równoczesnym niskim bądź wysokim poziomem zadowolenia doświadczanym w jej trakcie pozostaje w relacji z impulsywnością. W badaniach posłużono się skalą Work-BAT [Golińska 2011] do pomiaru dymensji relacji z pracą to znaczy wewnętrznego przymusu sprawiającego, że brak aktywności zawodowej jest przez osobę odbierany jako stan dyskomfortu, budzący poczucie lęku i poczucie winy oraz druga dymensja równoznaczna z zadowoleniem doświadczanym w trakcie pracy. Skala umożliwia wyodrębnienie dwóch typów pracoholika to jest pracoholika uzależnionego, który doświadcza wysokiego przymusu pracy ale niskiego zadowolenia w toku jej wykonywania oraz pracoholika entuzjastycznego, który także odczuwa przymus pracy ale również wysokie zadowolenie w trakcie jej realizacji. W badaniu uwzględniono też grupę pracowników nie doświadczających przymusu z wysokim *versus* niskim poczuciem zadowolenia. Ogółem w badaniu wzięło udział 113 osób, w tym 85 kobiet i 30 mężczyzn, w wieku 27–58.

Istnieje znacząca korelacja miedzy przezorności a wymiarami relacji z pracą. Przezorność dodatnio koreluje z przymusem ($r = 0, 463$ $p < 0.001$) oraz z zadowoleniem doświadczanym w toku pracy ($r = 293$, $p<0,00$). Zatem intensyfikacja doświadczanego przymusu sprzyja wzrostowi przezorności wyrażanej najczęściej zwiększonym nakładem czasu poświęconego pracy, a także wydłużeniem czasu poświęconego sprawdzaniu i korekcie. Najwyższy poziom przezorności charakteryzuje obie kategorie pracoholików zarówno uzależnionych jak również entuzjastycznych ($F_{(1,111)} = 5.063$, $p<0.00$). Obie te kategorie istotnie różnią się zapotrzebowaniem na doznania. Pracoholicy entuzjastyczni, zatem doświadczający oprócz przymusu także zadowolenie z pracy, wykazują najwyższy poziom poszukiwania doznań, zaś pracoholików uzależnionych charakteryzuje najniższe w porównaniu z innymi grupami ($F_{(1,111)} = 5,99$ $p = 0.002$) zapotrzebowanie na doznania. Opisane wyżej rezultaty dobrze korespondują z wcześniejszymi badaniami autorki [Golińska 2009, 2011] dotyczącymi osobowościowych predyktorów pracoholizmu. Wzmożona przezorność związana z przymusem jest charakterystyczna dla tendencji obsesyjno-kompulsywnych dominujących w grupie pracoholików uzależnionych. Natomiast poszukiwanie doznań, silnie zaznaczone w grupie pracoholików entuzjastycznych, jest zauważalne w tendencjach narcystycznych – drugiej "ścieżki" osobowościowej sprzyjającej wystąpieniu pracoholizmu.

Impulsywność a relacje społeczne

W potocznym rozumieniu popędliwość uznaje się za właściwość utrudniającą kontakty społeczne. Przyczyna jest upatrywana w gwałtowności reakcji pozbawionych refleksji nad ich konsekwencjami dla relacji. Poniższe badanie miało charakter rekonesansowy dotyczyło 47 osobowej grupy skupiających przedstawicieli obu płci w różnym (23–56)wieku. Pomiar relacji społecznych dotyczył osób z bliskiego otoczenia (rodziny, przyjaciół, bliskich znajomych) i był subiektywną oceną dokonywaną przez uczestnika badań na temat dotyczący jego relacji. W tym celu zastosowano skalę przygotowana specjalnie na użytek tych badań. Zawierającą dziesięć stwierdzeń oceniających relacje z osobami z bliskiego otoczenia. Przykłady tych stwierdzeń:

- W kontaktach z moimi bliskimi czuję się niezrozumiany.
- Gdy mam problem wiem, że jest taka osoba, które mnie wysłucha i zrozumie.
- Moje kontakty ze znajomymi są nie satysfakcjonujące.
- Uważam, ze potrafię dbać o relacje z bliskimi.

Osoba badana dokonywała oceny danego stwierdzenia odnosząc je do własnych odczuć i zaznaczając jedną z czterech odpowiedzi, które brzmiały: tak; raczej tak; raczej nie; nie. Odpowiedzi były punktowane od 4 do 1 punktu.

Analiza czynnikowa skali w pełni potwierdziła istnienie dwóch czynników, które zostały nazwane: pozytywność relacji, negatywność relacji. Pomiar dostarczany w tej skali był zdecydowanie subiektywną oceną osoby badanej. Oprócz opisanej wyżej skali oceny relacji zastosowano także skale do pomiaru impulsywności oraz skalę do pomiaru poczucia własnej skuteczności (w polskiej adaptacji Juczyńskiego). Następnie zastosowano regresję liniowa wprowadzając, jako zmienne wyjaśniające pomiar każdej z czterech dymensji impulsywności natomiast, zmienną wyjaśnianą była pozytywność a następnie negatywność relacji. Rezultaty regresji wskazują, że pozytywność relacji jest wyjaśniana tylko przez jedną zmienną, którą jest poczucie własnej skuteczności. Zmienna ta wyjaśnia 84,5% ($R_2 = 0,845$, beta stand = 0,925) wariancji pozytywności relacji, natomiast negatywność relacji jest wyjaśniana przez trzy zmienne: poczucie własnej skuteczności, popędliwość i w nieznacznym stopniu (zależność ujemna) poszukiwanie doznań. Łącznie te zmienne wyjasnaija78% wariancji zmiennej zależnej.

Powyższa analiza wskazuje na istotny związek negatywności w ocenie relacji z popędliwością. Niestety uzyskane informacje nie dają jednoznacznych przesłanek do wnioskowania ponieważ ocena relacji była subiektywnym oglądem osoby badanej więc tylko pośrednio można przypuszczać, że popędliwość modyfikuje przebieg relacji. Przyjmując te badania, jako wyjściowe wskazują atrakcyjność penetracji związku między impulsywnością a przebiegiem relacji społecznych.

Podsumowanie

Podstawowym celem artykułu jest prezentacja polskiej adaptacji skali UPPS do badania impulsywności. Wstępna analiza uwzględniająca płeć i wiek osób badanych potwierdza ich rolę w zróżnicowaniu impulsywności. Kobiety przejawiają niższy poziom z racji mniejszej popędliwości a równocześnie wyższej przezorności oraz wytrwałości w porównaniu z mężczyznami. Natomiast mężczyzn charakteryzuje wyższy poziom popędliwości i poszukiwania doznań. Ten ostatni aspekt maleje wraz z wiekiem, dotyczy to obu płci jednakże dalej utrzymuje się wyższy poziom wśród mężczyzn.

Badania nastawione na sprawdzenie roli impulsywności w relacjach z pracą nie dały podstaw do stwierdzenia bezpośredniego związku z pracoholizmem. Jednakże znacząca dodatnia korelacja między przezornością i przymusem pracy, a także między przezornością i zadowoleniem wskazuje na rolę tej zmiennej w relacji z pracą.

Badanie relacji społecznych potwierdziło istotność hipotezy, że popędliwość utrudnia uzyskiwanie satysfakcjonujących relacji. Ocenie pozytywnej istotnie sprzyja poczucie własnej skuteczności. Z przyczyn wspomnianych wcześniej warto te badania powtórzyć i rozwinąć wzbogacając informacje o przebiegu relacji. Wydaje się, iż świadomość znaczenia impulsywności w funkcjonowaniu jednostki jest słabo poznana, niedoceniana a może być istotnym czynnikiem wyjaśniającymi ułatwiającym zrozumienie funkcjonowania.

Bibliografia

Blaszczynski A., Nower L.A. (2002), *Pathways model of problem and pathological gambling*. Addiction, 97(5), ss. 487–499.

Blaszczynski A., Nower L. (2006), *Gambling and impulse disorders,* [w:] Andrasik F. (ed.) *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology,* New Jersey: John Wiley& Sons, pp. 370–388.

Cloninger R.C. (1997), *A psychobiological model of personality and psychopathology,* "Journal of Psychosomatic Medicine", 37/2, pp. 91–102.

Cloninger C.R., Svrakic D.M., Przybecka A. (1993), *Psychobiological model of temperament and character,* "Archives of General Psychiatry", 50(12), pp. 975–990.

Costa P.T., Jr. (1991), *Clinical use of the five-factor model: An introduction,* "Journal of Personality Assessment", 57, pp. 393–398.

Eysenck S.B., Eysenck H.J. (1978), *Impulsiveness and venture someness: their position in a dimensional system of personality description,* "Psychological Report", 43 (3), pp. 1247–1255

Eysenck H.J., Eysenck M.W. (1985), Personality and individual differences: a natural science approach, Plenum Press, New York.

Golińska L. (2014), *Pracoholizm inaczej,* Difin, Warszawa.

Golińska L. (2011), *Pracoholik a pracoholik entuzjastyczny,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Golińska L. Rola impulsywności, lęku oraz poczucia własnej skuteczności u osób uprawiających hazard problemowo. Alkoholizm i Narkomania, w druku.

Gray J.A. (1987), *Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary,* "Journal of Research in Personalisty", 21, pp. 493–509.

Hornowska E. (2005), *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa.

Jakubczyk A., Wojnar M. (2009), *Impulsywność – definicje, teorie, modele,* „Postępy Psychiatrii i Neurologii", 18(4), ss. 349–356.

Juczyński Z. (1998), *Poczucie własnej skuteczności jako wyznacznik zachowań zdrowotnych*. Promocja Zdrowia, Nauki społeczne i medycyna, 54–63.

Ledgerwood D.M., Petry N.M. (2010), *Subtyping Pathological Gamblers Based on Impulsivity, Depression and Anxiety*. Psychology of Addictive Behaviours 24(4), pp. 680–688

Spence J.T. Robbins A.S. (1992), *Workaholism: Definition, measurement and preliminary results,* "Journal of Personality Assessment",58, pp. 160–178.

Whiteside S.P., Lynam D.R. (2001), The Five Factor Model and Impulsivity: using a structural model of personality to understand impulsivity, "Personality and Individual Differences", 30, ss. 669–689.

Whiteside S.P., Lynam D.R. (2009), *Understanding the Role of Impulsivity and Externalizing Psychopathology in Alcohol Abuse: Application of the UPPS Impulsive Behaviour Scale. Personality disorders: Theory*, "Research and Treatment", 5(1), ss. 69–79

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 143-154

Lucyna Golińska[1]
Społeczna Akademia Nauk
Małgorzata Klimka[2]
Społeczna Akademia Nauk

Rola relacji z pracą oraz wybranych zmiennych osobowościowych w poczuciu zadowolenia z życia

The Role of relationship witch work and selected personality variables in the perception of life satisfaction

Abstract: The article presents the results of studies aimed at determining the role of the relationship with the work and selected personality factors with a sense of satisfaction with life. The essence of this study was to examine the relationship between satisfaction with life with the gender and age of the subjects and the relationships between a person to their work and the effect of this relationship on satisfaction with life. During the study, it was also attempted to determine which of the analyzed variables (coercion and satisfaction experienced while working, sense of self-efficacy, dispositional affect, level of impulsivity) act as predictors of life satisfaction.
Keywords: work selected, personality variables of life satisfaction.

Wstęp

W ostatnich latach pojawiły się liczne badania dotyczące jakości życia, poczucia dobrostanu czy zadowolenia z życia. Pojęcia te bywają stosowane zamiennie i bywają też różnie definiowane. W oszacowaniu jakości życia uwzględnia się dwa aspekty: obiektywny i subiektywny. Pierwszy z nich opiera się na wskaźnikach ilościowych

[1] E-mail: lgolinska@poczta.onet.pl
[2] E-mail: mklimka@san.edu.pl

takich jak, dochody, wydatki, najniższa płaca, zaś drugi na opiniach, odczuciach i przekonaniach osób badanych. Zdaniem niektórych badaczy [Campbell 1976,] jakość życia zależy od stopnia zaspokojenia potrzeb w obrębie istotnych dla jednostki dziedzinach życia takich jak małżeństwo, rodzina, praca, czas wolny. Natomiast zdaniem A. Zalewskiej [2005, 245–259], jakość życia człowieka zależy od tego czy i jak realizuje on swoje życiowe zadania. Na zadowolenie z życia składają się doświadczenia emocjonalne wynikające z realizacji tych zadań oraz z tej perspektywy porównania siebie z innymi. Nieco szerzej traktuje jakość życia Z. Ratajczak [2007 ss. 153–169]. Autorka uważa, że jakość życia jest efektem relacji między realizacją i stopniem zaspokojenia własnych potrzeb a wymaganiami i zasobami otoczenia. Może przynieść zadowolenie i pozytywne emocje, gdy nie narusza zasobów jednostki i umożliwia realizację jej potrzeb. Niezadowolenie pojawia się, gdy istnieje nieadekwatność między potrzebami i zasobami (pochodzącymi od wewnątrz – od jednostki, jak i od zewnątrz – od otoczenia). W poniższych badaniach uwzględniono indywidualny punkt widzenia jakości własnego życia przyjmując, iż zadowolenie życia jest zatem subiektywną afektywną oceną wyrosłą na bazie osobistej hierarchii potrzeb i stopnia ich zaspokojenia z uwzględnieniem zasobów wewnętrznych i zewnętrznych.

Wśród najczęściej wymienianych dziedzin życia istotnych dla jednostki i jej poczucia dobrostanu są: relacje interpersonalne zwłaszcza z rodziną , relacja z pracą jako podstawowym obszarem samopotwierdzania własnych zasobów i możliwości, a także zmienne osobowościowe współdecydujące o skuteczności w zakresie realizacji potrzeb.

Istotnym czynnikiem wpływającym na ocenę zadowolenia z życia są pewne właściwości osobowościowe, które wprawdzie nie ingerują bezpośrednio w aktywność jednostki jednakże są swoistym filtrem wpływającym na pożądany standard realizowanego celu, na tolerancję lub jej brak w zakresie odchyleń od oczekiwań i w konsekwencji, na jakość i intensywność emocji towarzyszących funkcjonowaniu. Taką funkcję pełni afekt dyspozycyjny równoznaczny z podatnością do doświadczania afektu pozytywnego versus negatywnego. Afekt dyspozycyjny jest ściśle związany z temperamentalnym uwarunkowaniem jednostki zwłaszcza z wymiarem emocjonalnej reaktywności, zaś z perspektywy pięcioczynnikowej koncepcji osobowości [McCrae, Costa 1991, ss. 227–232] z wymiarem neurotyczności. Wysoki poziom tego czynnika sprzyja pojawianiu się negatywnych stanów emocjonalnych, podczas gdy niski poziom neurotyczności hamuje intensywność afektu negatywnego, zaś ekstrawersja sprzyja doświadczaniu pozytywnych stanów afektywnych. Kolejnym istotnym czynnikiem, ściśle związanym z efektywnością funkcjonowania w relacjach zawodowych i interpersonalnych, jest impulsywność. Według Eysenck'a [1978, ss. 1247–1255] impulsywność to cecha określająca stałą skłonność do podejmowania ryzyka, działań niezaplanowa-

nych, szybkiego podejmowania decyzji i realizacji działań bez oceny sytuacji i konsekwencji, niejako poza świadomością. Pierwotnie Eysenck wiązał impulsywność z wymiarem ekstrawersji, później z psychotyzmem. Zdaniem Cloninger'a [1997, ss. 91–102] osobowość składa się z dwóch czynników pozostających w stałej interakcji temperamentu i charakteru. Temperament jest ściśle związany z wyposażeniem genetyczno-biologicznym, decyduje o automatycznych reakcjach nieświadomych i przejawia się w tendencjach do poszukiwania nowości, unikania szkody, zależności od nagrody i wytrwałości. Osobę impulsywną charakteryzuje wysoka potrzeba nowości oraz niski poziom unikania szkody, zależności od nagrody i wytrwałości.

Nower i Blaszczynski [2002, ss. 487–499] traktują impulsywność, jako cechę osobowości, której wyrazem jest przesadna wrażliwość na pozytywne cele i potrzebę natychmiastowej gratyfikacji, obniżenie wrażliwości na negatywne konsekwencje zachowania, gwałtowne i nieplanowane reakcje na bodźce przed skompletowaniem informacji, a także brak baczenia na długoterminowe konsekwencje. Wysoki poziom impulsywności pozostający w silnej negatywnej relacji z przezornością może utrudniać pełną satysfakcję z działania zaś pośrednio może wpływać na samoocenę.

Kolejnym ważnym motywacyjnie i wykonawczo czynnikiem osobowościowym jest poczucie własnej skuteczności wyrosłe na bazie predyspozycji osobowościowych oraz doświadczeń związanych w własną aktywnością. Oprócz wymienionych wyżej osobowościowych właściwości, które wydają się istotne dla subiektywnego poczucia zadowolenia a z życia uwzględniono także relacje jednostki z pracą. Praca zajmuje około 1/3 życia człowieka i jest istotnym czynnikiem zaspokajającym bądź blokującym ważne osobiste potrzeby: praca jest źródłem materialnego zaspokojenia egzystencji, ale też istotnym czynnikiem samorealizacji, rozwoju własnych kompetencji. Dla wielu osób aktywność zawodowa jest również płaszczyzną potwierdzania własnej wartości.

Zdaniem Spence i Robbins [1992, ss. 160–178] o relacji z pracą decyduje poziom odczuwanego przymusu jej wykonywania, zadowolenie doświadczane w trakcie aktywności zawodowej oraz zaangażowanie w pracę. Niski poziom przymusu, przy równoczesnym wysokim poziomie dwóch pozostałych wymiarów, daje jednostce poczucie satysfakcji, natomiast niski poziom zadowolenia przy współistniejącym wysokim poziomie przymusu pracy sprzyja doświadczeniu takich emocji jak rozczarowanie, lęk, poczucia niezadowolenia.

Celem prezentowanych badań było określenie wpływu wyżej zasygnalizowanych zmiennych na poczucie zadowolenia z życia. Dodatkowo uwzględniano płeć i wiek osób badanych.

Badania – metody i wyniki

Podstawowe cele badań to szukanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy poczucie zadowolenia z życia pozostaje w związku z płcią i wiekiem osób badanych?
2. Czy relacja osoby z pracą wpływa na jej poczucie zadowolenia z życia?
3. Które z analizowanych zmiennych (patrz schemat 1) pełnią rolę predyktorów zadowolenia z życia?

Brak wystarczających przesłanek do sformułowania hipotezy dotyczącej odpowiedzi na pierwsze oraz 3 z wymienionych pytań. Wprawdzie liczne badania [Zielińska-Więczkowska, Kędziora-Kornatowska 2010, ss. 11–16; Finogenow 2008, ss. 82–95] ludzi starszych wskazują na obniżenie poczucia zadowolenia z życia oraz ważność poczucia koherencji życiowej w stabilizacji poczucia zadowolenia, jednakże badania te dotyczyły osób w wieku emerytalnym. Brak także w literaturze badań nad związkiem między wymienionymi wyżej wybranymi zmiennymi osobowościowymi i zadowoleniem z życia.

Hipoteza. Wysoki poziom przymusu oraz niskie zadowolenie obniża poczucie zadowolenia z życia.

Osoby badane

Grupa badana liczyła 104 osoby, w tym 58 kobiet i 46 mężczyzn. Średni wiek osób uczestniczących w badaniu to 32,2. Nie było istotnych różnic w średnim wieku kobiet i mężczyzn. W celu sprawdzenia czy wiek badanych odgrywa istotna rolę w poczuciu zadowolenia dokonano kategoryzacji osób badanych tworząc trzy poziomy wiekowe.

Tabela 1. Grupa badana

	Trzy poziomy wieku osób badanych			Ogółem
	23–29	30–39	40–49	
Kobiety	29	18	11	58
Mężczyźni	16	17	13	46
Ogółem	45	35	24	`04

Źródło: Opracowanie własne.

Metody

W badaniu wykorzystano następujące metody:

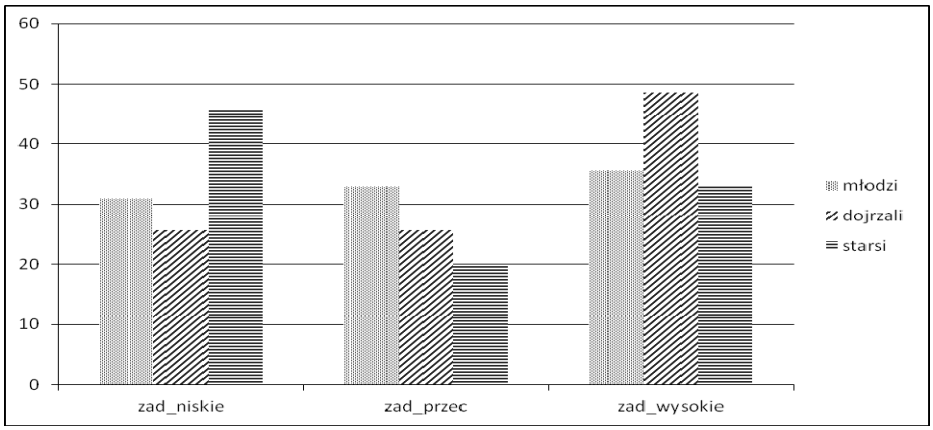
- Workaholism Battery (Work-BAT) J. Spence i A. Robbins w adaptacji L. Golińskiej [2011, ss. 160–178]. Polska adaptacja skali służy do pomiaru przymusu wewnętrznego doświadczanego w relacji z pracą a także związanego z nią zadowolenia. Wysoki poziom zadowolenia przy niskim poziomie przymusu stwarza najkorzystniejsze warunki aktywności zawodowej, natomiast wysoki poziom przymusu wewnętrznego przy współwystępującym niskim poziomie zadowolenia jest wskaźnikiem niekorzystnej, kosztownej dla osoby relacji z pracą.
- Skala Impulsywności (UPPS) Whiteside'a i Lynam'a [2009, ss. 69–79] w polskiej adaptacji L. Golińskiej [w druku]. Skala zawiera 45 stwierdzeń i służy do pomiaru czterech aspektów impulsywności: Popędliwości (*Urgency)* Przezorności (*Lack of Premeditation*), Wytrwałości (*Lack of Perseverance*), Poszukiwania doznań (*Sensationseeking*). Popędliwość to tendencja do doświadczania silnych impulsów często w warunkach negatywnego afektu [Jakubczyk A., Wojnar M. 2009, ss. 349–356]. Wysoki poziom popędliwości sprzyja zachowaniom impulsywnym zwłaszcza, gdy towarzyszą temu silne negatywne emocje. Przejawem popędliwości jest trudność w zapanowaniu nad popędami, w samokontroli i w utrzymaniu podjętych postanowień, a także podejmowanie pewnych działań mimo ich negatywnych następstw. Przezorność jest identyfikowana z przezornością i oznacza tendencję do myślenia i refleksji nad konsekwencjami aktywności zanim zostanie podjęta. W impulsywności znamienny jest niski poziom (brak) premedytacji, co świadczy o niskiej refleksyjności i sprzyja podejmowaniu działań bez zastanowienia nad konsekwencjami. Wytrwałość wyraża się indywidualną zdolnością do koncentracji na zadaniu nawet, gdy jest nudne lub trudne. Osoby o niskich wynikach (brak wytrwałości) nie są wytrzymałe w zadaniach monotonnych bądź wymagających odporności na dystraktory. Poszukiwanie doznań to dążenie do form aktywności, które są odbierane, jako ekscytujące oraz otwartość na nowe doświadczenia nawet, jeżeli są niebezpieczne. Wskaźnikiem wysokiej impulsywności jest popędliwość oraz potrzeba doznań, a także niski poziom (brak) premedytacji oraz brak wytrwałości.
- Skala Uogólnionego Poczucia Własnej Skuteczności według R. Schwarzer'a, M. Jerusalem i Z. Juczyńskiego. [Juczyński 2009] zawiera 10 stwierdzeń sprawdzających zgeneralizowane przekonanie na temat swojej skuteczności w działaniu w sytuacjach stresowych, nieprzewidzianych i trudnych. Maksymalny możliwy do osiągnięcia wynik wynosi 40 punktów;
- SWLS – Skala Satysfakcji z Życia E. Diener, R. A. Emmons, R. J. Larson, S. Griffin;

- Skala adaptacji Z. Juczyńskiego [2009]. Skala dotyczy zgeneralizowanej oceny satysfakcji i zadowolenia z życia, dokonywanej w oparciu o odpowiedzi na pięć stwierdzeń np. W życiu osiągnąłem najważniejsze rzeczy, które chciałem. Badany proszony jest o ustosunkowanie się do każdego ze stwierdzeń poprzez określenie, w jakim stopniu każde z nich odnosi się do jego dotychczasowego życia, od zdecydowanie zgadzam się (7 punktów) do zdecydowanie nie zgadzam się (1 punkt). Oceny są sumowane, a uzyskany wynik określa stopień satysfakcji z życia. Wyniki mieszczą się w przedziale 5 do 35;
- Skala Pozytywnego i Negatywnego Afektu (PANAS) D. Watson, L.A. Clark'a adaptacji P. Brzozowskiego [Brzozowski P. 2010]. Skala ta zawiera 10 słów identyfikujących afekt pozytywny i 10 słów afekt negatywny. W badaniu dyspozycyjnego afektu badani proszeni są o wybór tych określeń, które najtrafniej oddają ich afekt doświadczany zazwyczaj.

Analiza wyników

Poczucie zadowolenia z życia było niezależne od płci osób badanych i sytuowało się na poziomie 19,89 przy średnim odchyleniu 5,88, co oznacza poziom przeciętny. W celu sprawdzenia czy poziom zadowolenia z życia wiąże się z istotnymi różnicami w analizowanych zmiennych niezależnych dokonano kategoryzacji zmiennej zależnej rozpatrując trzy poziomy zadowolenia tj. niski (mniej niż 17), przeciętne zadowolenie (18–22) oraz wysokie zadowolenie (23 i więcej). Częstotliwość poszczególnych poziomów zadowolenia pozostawała w istotnym związku z wiekiem osób badanych (rys. 1).

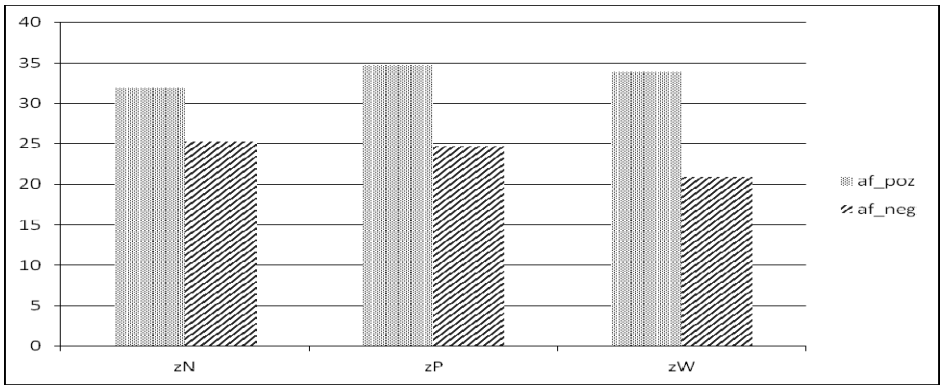
Rysunek 1. Frekwencja trzech kategorii zadowolenia z życia z uwzględnieniem przedziałów wiekowych osób badanych (dane podawane w procentach)



Źródło: Badania własne.

Wśród najmłodszych uczestników z podobną częstotliwością występuje każdy z trzech poziomów zadowolenia z życia. W grupie wieku „dojrzałego" (wiek D) dominuje zadowolenie wysokie natomiast w grupie osób starszych (wiek S) przeważa zadowolenie niskie. Poziom zadowolenia z życia pozostaje w ścisłym związku z dyspozycyjnym afektem pozytywnym ($F_{(2, 102)} = 4{,}6932$ $p<0.01$) i dyspozycyjnym afektem negatywnym ($F_{(2, 102)} = 6{,}442$; $p< 0.05$). Osoby o najniższym zadowoleniu z życia wykazują w relacji do pozostałych niższy poziom dyspozycyjnego afektu pozytywnego i wyższy negatywnego. Poziom zadowolenia z życia zależy także od poczucia własnej skuteczności ($F_{(2, 102)} = 5{,}295$, $p<0{,}01$) które jest istotnie najniższe wśród osób z niskim zadowoleniem z życia.

Rysunek 2. Kategoria zadowolenia z życia a dyspozycyjny afekt pozytywny i negatywny



Źródło: Badania własne.

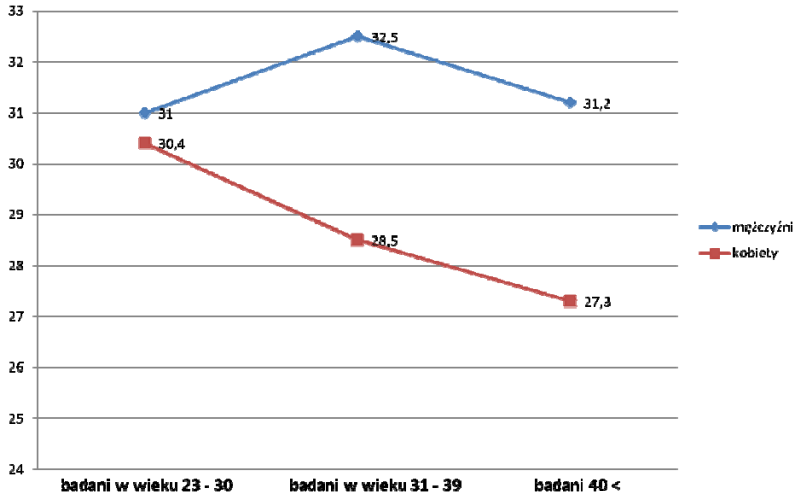
Jednym z celów prezentowanych badań było ustalenie związku między relacją osoby badanej z pracą. Wskaźnikiem tej relacji jest wewnętrzny przymus pracy, a także zadowolenie doświadczane w trakcie jej realizacji. Przedstawione wyżej analizy nie potwierdziły zależności relacji z pracą od wieku i płci badanych. Również analiza związku między relacją z pracą a zadowoleniem z życia nie potwierdziła zależności. Hipoteza 2 nie znalazła potwierdzenia. Badano także, stosując regresję liniową, zależności obu wymiarów relacji z pracą z innymi analizowanymi zmiennymi. Zarówno przymus doświadczany przez kobiety jest też ich zadowolenie w pracy pozostaje w negatywnym związku z przezornością. Zmienne ta wyjaśnia odpowiednio 26,9% wariancji zmiennej przymusu oraz 23% zmiennej zadowolenia w pracy. Zupełnie odmienną jest zależność stwierdzona w grupie mężczyzn. Zarówno przymus jak i zado-

wolenie w pracy jest zależne od popędliwości, która wyjaśnia odpowiednio 18,8% wariancji przymusu i 9,2% wariancji zadowolenia.

W pierwszym etapie badań była weryfikowana jednorodność grupy równoznaczna ze sprawdzeniem czy płeć osób badanych wpływa modyfikująco na badane zmienne. W tym celu przeprowadzono analizę Anova porównując rezultaty uzyskane przez kobiety i mężczyzn w zakresie przymusu i zadowolenia doświadczanego w pracy, czterech wymiarów impulsywności, dyspozycyjnego afektu pozytywnego i negatywnego oraz globalnego poczucia własnej skuteczności. Stwierdzone różnice dotyczyły pomiaru impulsywności oraz poczucia własnej skuteczności. Kobiety okazały się wykazywać wyższy poziom przezorności ($F_{(1, 103)} = 6{,}442$, $p<0.05$) aniżeli mężczyźni, przy podobnym poziomie innych wymiarów impulsywności, jak również istotnie niższy w porównaniu z mężczyznami poziom poczucia własnej skuteczności ($F_{(1, 103)} = 4.546$, $p<0.05$).

Dla sprawdzenia ewentualnej dynamiki poczucia własnej skuteczności dokonano porównań obu płci, ale z uwzględnieniem trzech przedziałów wiekowych W grupie osób najmłodszych (23–29 lat) kobiety i mężczyźni mają zbliżone poczucie własnej skuteczności jednakże już w grupie wiekowej pośredniej pojawia się istotna różnica na rzecz wyższego poczucia własnej skuteczności wśród mężczyzn. W grupie najstarszej poziom poczucia skuteczności nieznacznie się obniża w całej badanej grupie jednakże dalej jest on wyższy wśród mężczyzn w porównaniu z kobietami (rys. 3).

Rysunek 3. Poczucie własnej skuteczności wśród kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem trzech przedziałów wiekowych



Źródło: Badania własne.

W grupie osób młodych poczucie własnej skuteczności jest zbliżone, natomiast wraz z wiekiem subiektywna ocena własnych możliwości w odczuciu kobiet istotnie spada natomiast w ocenie mężczyzn początkowo rośnie by następnie wrócić do stanu wyjściowego.

Podstawowe pytanie badawcze dotyczyło sprawdzenia które z analizowanych zmiennych pełnią rolę predyktorów zadowolenia z życia W tym celu zastosowano regresję liniową traktując zadowolenie z życia jako zmienną wyjaśnianą zaś wśród zmiennych wyjaśniających uwzględniono: dyspozycyjny afekt pozytywny i negatywny, cztery wymiary impulsywności tj. popędliwości, przezorność, poszukiwanie doznań i wytrzymałość, poczucie własnej skuteczności a także przymus i zadowolenie doświadczane w pracy. Ze względu na opisane powyżej zróżnicowanie poczucia własnej skuteczności, a także przezorności związanej z płcią osób badanych analizę regresji przeprowadzono osobno dla kobiet i mężczyzn.

Tabela 2. Predyktory zadowolenia z życia wśród kobiet – rezultaty regresji

	R	R^2	Skorygowany R^2	F	Beta	Beta stand	t
Poczucie własnej skuteczności	0,350	0,123	0,105	6,999**	0,425	0,350	2,644**

Źródło: Badania własne.

Zmienna wyjaśniana – zadowolenie z życia, zmienne wyjaśniające: popędliwość, potrzeba doznań, przezorność, wytrwałość, poczucie własnej skuteczności, przymus i zadowolenie w pracy, dyspozycyjny afekt pozytywny i negatywny. Predyktorem poczucia zadowolenia z życia kobiet okazał się tylko jeden czynnik a mianowicie poczucie własnej skuteczności.

Zmienna wyjaśniana – zadowolenie z życia, zmienne wyjaśniające: popędliwość, potrzeba doznań, przezorność, wytrwałość, poczucie własnej skuteczności, przymus i zadowolenie w pracy, dyspozycyjny afekt pozytywny i negatywny. Globalne poczucie własnej skuteczności pojawia się także, jako jeden z trzech predyktorów w analizie dotyczącej zadowolenia wśród mężczyzn. Pozostałe predyktory to poszukiwanie doznań i dyspozycyjny afekt negatywny. Poczucie własnej skuteczności doświadczane przez kobiety zależy od afektu pozytywnego i jest to zależność dodatnia. Natomiast w grupie mężczyzn nie znaleziono wśród badanych zmiennych wyjaśniających żadnej która miałaby istotny wpływ na wariancje poczucia własnej skuteczności.

Tabela 3. Predyktory zadowolenia z życia wśród mężczyzn —rezultaty regresji

Zmienne	R	R^2	Skorygowany R^2	F	Beta	Stand. Beta	T
Poszukiwanie doznań	0,435	0,189	0,170	9,780**	-0, 320	-0,416	-3,481**
Poczucie własnej skuteczności	0,588	0,346	0,314	10,824***	0,466	0,371	3,105**
Dyspozycyjny afekt negatywny.	0,675	0,432	0,390	10,149***	-0, 267	-0,296	-2,471*

Źródło: Badania własne.

Dyskusja wyników

Poziom zadowolenie z życia nie zależy od wieku osób badanych. Wśród osób młodych z podobną frekwencją występują trzy poziomy zadowolenia: niskie, przeciętne i wysokie, w grupie dojrzałej jest przewaga zadowolenia wysokiego zaś w grupie osób starszych jest wyrażana polaryzacja z dominacją obu krańcowych poziomów zadowolenia. Można przypuszczać, że czynnikiem pośredniczącym jest większa stabilizacja życiowa osób dojrzałych w porównaniu z dwoma pozostałymi, co sprzyja większej częstotliwości wyższego zadowolenia. Przeprowadzona analiza pozwala na potwierdzenie swoistej odrębności kobiet w porównaniu z mężczyznami. Kobiety charakteryzuje wyższa niż mężczyzn przezorność oraz niższe poczucie własnej skuteczności.

Hipoteza dotycząca roli relacji z pracą jako czynnika wpływającego na zadowolenie z życia nie znalazła potwierdzenia. Najprawdopodobniej zastosowana skala Spence i Robbins uwzględnia przymus pracy i zadowolenia doświadczane w trakcie jej realizacji natomiast pomija inne aspekty związane z pracą, takie jak zarobki, atmosfera w pracy, możliwość awansu itd., stąd też należy uzyskany rezultat traktować z ostrożnie. Należałoby sprawdzić badaną relacje z wykorzystaniem bardziej wnikliwego narzędzia do pomiaru relacji z pracą.

Analiza czynników wyjaśniających doświadczany przymus i zadowolenie w pracy potwierdziła związek relacji z wymiarami impulsywności aczkolwiek jest on odmienny dla obu płci. Relacja kobiet z praca pozostaje w zależności od ich przezorności i im wyższa przezorność tym niższy przymus i zadowolenie. Zaś relacja mężczyzn jest wyjaśniana przez popędliwość; zmienna ta w nieznacznym stopniu wpływa na poziom doświadczanego przymusu i zadowolenia w pracy.

Na szczególną uwagę zasługuje dynamika w zakresie poczucia własnej skuteczności. Młode kobiety mają podobne jak mężczyźni poczucie własnej skuteczności, jednakże ulega ono wyraźnemu obniżeniu wraz z upływem lat. Ponieważ zaś poczucie własnej skuteczności jest jedynym spośród badanych zmiennych predyktorem zadowolenia z życia doświadczanego przez kobiety, stad też stwierdzona zależność ma wyjątkowe znaczenie. Nie można wykluczyć, że niższe poczucie własnej skuteczności w grupie „dorosłych" kobiet jest efektem innych warunków ich życia osobistego i zawodowego. Żeby upewnić się co do rzeczywistej przyczyny obniżenia poczucia własnej skuteczności pożądane byłoby badanie longitudinalne umożliwiające prześledzenie dynamiki na tej samej grupie badanej, kilkakrotnie w różnych fazach życia. Tym nie mniej stwierdzona rola poczucia własnej skuteczności jako predyktora zadowolenie pozwala uznać, że 10% wariancji zadowolenia z życia jest wyjaśniana przez tę zmienną. Poczucie własnej skuteczności zwiększa gotowość do podejmowania nowych wyzwań i przekonanie na temat własnej sprawczości.

Interesujące wnioski pojawiają się przy porównaniu predyktorów zadowolenia z życia mężczyzn i kobiet. W grupie mężczyzn oprócz poczucia własnej skuteczności pojawia się także poszukiwanie doznań oraz dyspozycyjny afekt negatywny. Obie te zmienne pozostają w związku negatywnym ze zmienna wyjaśnianą zatem wzrost poszukiwania doznań i oraz wyższy poziom dyspozycyjności do przeżywania uczuć negatywnych utrudniają doświadczanie zadowolenia a życia. Poczucie własnej skuteczności wyjaśnia ponad 20% wariancji zadowolenia natomiast wszystkie trzy predyktory łącznie 39 % wariancji. Zatem zadowolenie z życia mężczyzn w istotnie wyższym stopniu niż zadowolenie z życia kobiet pozostaje w zależności od poczucia własnej skuteczności i predyspozycji osobowościowych dotyczących zapotrzebowania na doznania i podatności do przeżywania negatywnego afektu. Wprawdzie nie ma podstaw bezpośrednich, ale nasuwa się prawdopodobna interpretacja, że zadowolenie z życia kobiet w większym stopniu niż mężczyzn jest uwarunkowane relacjami pozazawodowymi i pozaosobowosciowymi.

Bibliografia

Blaszczynski A., Nower LA. (2002), *Pathways model of problem and pathological gambling*, Addiction, 97(5), 487-499.

Blaszczynski A., Nower L. (2006), *Gambling and impulse disorders*, [w:] F. Andrasik (ed.), Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology, John Wiley & Sons, New Jersey.

Brzozowski B., Watson D., Clark L.A. (2010), *Skala uczuć pozytywnych i negatywnych SUPIN: polska adaptacja skali PANAS Davida Watsona i Lee Ann Clark: podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Cloninger R.C. (1997), *A psychobiological model of personality and psychopathology*, "Journal of Psychosomatic Medicine", 37/2, 91-102.

Eysenck H. J., Eysenck M. W. (1985), *Personality and individual differences: a natural science approach*, Plenum Press, New York.

Eysenck S.B., Eysenck H. J. (1978), *Impulsiveness and venturesomeness: their position in a dimensional system of personality description*, "Psychological Report", 43 (3), 1247-1255.

Finogenow M. (2008*), Psychologiczne uwarunkowania zadowolenia z życia w wieku emerytalnym – wyniki modelowania równań strukturalnych*, „Polskie Forum Psychologiczne", t. 13, nr 2, 82-95.

Golińska L., *Polska adaptacja skali UPPS Whiteside'a i Lynama do badania impulsywności,* (w druku).

Gray J. A. (1987), *Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary*, "Journal of Research in Personality", 21, 493-509.

Jakubczyk A., Wojnar M. (2009), *Impulsywność – definicje, teorie, modele*. „Postępy Psychiatrii i Neurologii", 18(4), 349-356.

Juczyński Z. (2009), *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa.

McCrae R. R., & Costa P. T., Jr. (1991), *Adding Liebe und Arbeit: The full Five-Factor model and well-being,* "Personality and Social Psychology Bulletin", 17, 227-232.

Mudyń K., Weiss A. (2010), *Satysfakcja z życia u osób w wieku senioralnym a orientacje życiowe i deklarowane wartości*, „Społeczeństwo i Rodzina", nr 22.

Ratajczak Z. (2007), Psychologia pracy i organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Spence J.T. Robbins A.S.(1992), Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. Journal of Personality Assessment,58, ss. 160-178

Straś-Romanowska M. (2005), *Jakość życia w świetle założeń psychologii zorientowanej na osobę*, [w:] M. Straś-Romanowska, K. Lachowicz-Tabaczek, A. Szmajke (red.), Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej, Kolokwia Psychologiczne, 13, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa, 261-274.

Whiteside S.P., Lynam D.R. (2009), *Understanding the Role of Impulsivity and Externalizing Psychopathology in Alcohol Abuse, Application of the UPPS Impulsive Behaviour Scale, Personality disorders,* "Theory, Research and Treatment", 5(1), 69-79.

Whiteside S.P., Lynam, D.R. (2001), *The Five Factor Model and Impulsivity: using a structural model of personality to understand impulsivity*, "Personality and Individual Differences", 30, 669-689.

Zalewska A. (2005), *Transakcyjny model jakości życia - założenia, wyniki badań, dalsze hipotezy*, [w]: M. Straś-Romanowska, K. Lachowicz-Tabaczek, A. Szmajke (red.), Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej, „Kolokwia Psychologiczne", 13, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa, 245-259.

Zielińska-Więczkowska H., Kędziora-Kornatowska K. (2010), *Determinanty satysfakcji życiowej w późnej dorosłości – w świetle rodzimych doniesień badawczych*, „Psychogeriatria Polska", 7(1),11-16.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ŀ ISSN 1733-2486

Tom XVI ŀ Zeszyt 3 ŀ Część 3 ŀ ss. 155-163

Katarzyna Januszkiewicz[1]
University of Lodz

Hope for success in the perception of a career – A comparative study of Gen Y

Abstract: One of the key characteristics identifying Generation Y is the tension between cultural homogeneity and cultural heterogeneity. Direct access to the information from all over the world becomes the cause of the occurrence of complex processes of interpretation, translation, mutation and adaptation of the global content to the local one. Generation Y are shaping their ideas on professional career in this very context. This article aims to answer the question to what extent the picture of a career of the representatives of Gen Y is unified and global, and in particular how they assess their chances of achieving career success. The theoretical basis of the research is the concept of C.R. Snyder where hope is understood as belief in the possession of competences enabling success achievement.

It is a cognitive approach, treating hope as a cognitive motivational process units related to the belief of an individual that he or she will succeed and that success will be the consequence of their own competence. The article presents the results of own research conducted among students of Management Department from Poland, Spain, Portugal, Turkey, Austria and Russia in 2012-2014.
Keywords: career model; hope for success; Generation Y.

Career Model of Generation Y

Currently a career model is undergoing an important transformation. Socio-cultural, and technological changes along with changes in the way of the contemporary organizations, make professional activity take on the characteristics of uncertainty and forces an individual, in a sense, to experiment permanently [Stolz et all 2013, p. 68; Hall 2002; DeFillippi, Arthur 1996, p. 116]. This change has a particular meaning in relation to the generation Y - the generation that in these conditions of uncertainty

[1] E-mail: katarzynaj@uni.lodz.pl.

and lack of stable points of reference creates their idea of a professional career [Boyd 2010].

Tension characteristic for this group between cultural heterogeneity and associated with globalization tendency to homogenize patterns, is the reason for dealing with a new situation requiring a detailed description. This raises the question: to what extent representatives of Gen Y have a unified, global picture of a career?

The basis for present analysis is the assumption that the perception of a career is shaped in the course of direct and indirect experience of an individual, and the development of information and communication technologies and an increase in spatial mobility (especially among young people), give representatives of Gen Y broad access to global patterns, which become indirect and direct contexts of shaping their perception of a professional career. Resulting from this situation broad access to information leads to the complex processes of interpretation, translation, mutation and adaptation of the global content to the local one [Januszkiewicz 2012]. It can therefore be expected that an individual's ideas about ongoing career development patterns will become, in a sense, unified. The verification of this assumption is based in this article on the category of hope for success, as one of the components of the perception of career development.

In this perspective, the hope is understood as a disposition, which is a relatively stable system of beliefs that are activated in certain situations and influence the behavior of an individual. It is acquired in childhood while shaping relationship with parents or other important persons as well as during the later experience of an individual [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, p. 8]. The constitution of hope for success during the development of an individual inclines therefore for analysis of this construct in terms of process and treating it as a category remaining under the influence of environmental factors. Such understood hope for success in this research model will provide a basis for assessing the similarity of the representatives of Gen Y from different countries.

The theoretical basis of the research is the concept of C.R. Snyder where hope is understood as belief in the possession of competences enabling success achievement. It is a cognitive approach, treating hope as a cognitive motivational process units related to the belief of an individual that he or she will succeed and that success will be the consequence of their own competence. Snyder defines hope for success in two categories: as a belief and a thinking process accompanying a decision situation and action. Emotions play here a secondary role in relation to cognitive processes [Snyder 2002].

In Snyder's view this positive emotional state is based on two interrelated types of convictions. The first concerns the belief in feasibility of a preconceived plan (not in the objective sense, but as a subjective assessment of having a strong will), the second - the perception of themselves as persons having an intellectual knowledge and competence necessary for the effective execution of the will (Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, p. 7–8).

Research suggests that people with high levels of hope for success:

- are characterized by lower intensity of personality factors of adaptation process disorders [Trzebiński, Zięba 2003];
- better tolerate pain - (hope generally has a positive effect on physical health [Berg, Snyder, Hamilton 2008];
- in the problem situation are flexible and are able to find an alternative target [Snyder and Pulvers 2001];
- are better adjusted socially in contacts with friends and family [Kwon 2002];
- have a positive view on interpersonal relationships [Snyder, Cheavens, Sympson 1997];
- have good relationships with others and are more tolerant and forgiving [Snyder, Cheavens, Sympson 1997].

In general, it must be noted that hope for success is a factor that positively influences the functioning of an individual and actions that they undertake. Its cognitive nature (beliefs about the possibility of success) affects the decisions concerning achievement of the objectives and selection of strategies for their implementation. In the context of a career, hope for success thus should be considered as an important personality factor, which significantly affects the professional functioning of an individual.

Results of own research

The presented research results are a part of a research project under the title *Success in the perception of future managers - comparative analysis*, conducted in 2011–2013 in six countries: Poland, Austria, Portugal, Spain, Turkey and Russia.

Selection of the sample had an incidental character, the respondents were students of Management Departments participating on the day of research in lectures obligatory for the groups. The study was an anonymous questionnaire, aim of which was known to the students.

The implementation of the objective set at the beginning of this paper, requires an answer to the question of similarity between the representatives of Gen Y in the scope of:

- declared desire to achieve career success,
- estimation of chances of achievement of career success.

In the examined group, almost all members of Generation Y declared by the desire to achieve professional success. This result was not affected neither by the nationality of the respondents or their gender (Table 1).

Table 1. Declaration by the desire to achieve success

	Yes	No
Austria	81	-
Spain	133	3
Poland	110	1
Portugal	127	-
Russia	40	-
Turkey	47	1
Female	321	-
Male	204	1

Sourse: Own reasearch.

In general terms, representatives of Generation Y relatively positively evaluate their chances of achieving career success (the median value for each country ranges from 50% to 70%). However, the detailed analysis within each group shows some differences. In the group of Spaniards and Russians many students estimated their chances of success at 70%, while in the group of Austrians, Polish, Portuguese and Turkish the most often chose value was 50%. The highest average value was obtained by Russians (71%), the lowest by Poles (59.5%).

Analysis of responses indicates the low level of similarity between the structures for all six nations (62%). Analysis of the test of equality of many avaerage leads to the conclusion that students of different nationalities on average pointed to different values of opportunities for achievement of success (at the significance level $\alpha = 0.1$).

With regard to gender of the persons under the survey the analysis of the given answers shows a high similarity index of structures for women and men (84%). The analysis of the equality test of many averages leads to the conclusion that the average of chances of achievement of success shown by men is higher than average chances indicated by women (at the significance level $\alpha = 0.05$) (Table 4).

Table 2. The chances to achieve professional success in different countries

Chances	Austria	Spain	Poland	Portugal	Russia	Turkey
0%	0%	1%	1%	1%	0%	2%
10%	2%	1%	1%	1%	0%	2%
20%	5%	2%	2%	3%	0%	2%
30%	6%	4%	13%	2%	5%	6%
40%	4%	8%	8%	5%	3%	6%
50%	21%	18%	28%	24%	18%	25%
60%	15%	13%	7%	13%	13%	13%
70%	16%	21%	13%	22%	18%	23%
80%	11%	18%	14%	11%	18%	8%
90%	4%	6%	4%	6%	15%	4%
100%	16%	8%	11%	11%	13%	8%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sourse: Own reasearch.

Regarding the analysis in pairs one can observe certain similarities of structures (Table 5). The distribution of responses given by the young Spaniards is characterized by a considerable similarity to the answers given by the representatives of Generation Y from Austria, Portugal, Russia and Turkey (0,8>). Alike similarity is characteristic to the responses of the Polish, Portuguese, and Russians. Very high similarity of structures is characteristic to the responses of the Portuguese and Turkish (0,9>). Whereas lack of similarity of structures in comparison in pairs is observed between the representatives from Poland and Austria, Poland and Spain, Poland and Russia as well as between the representatives of Russia and Turkey.

Table 3. Descriptive measures of assessment of the chances to achieve career success in different countries

Measure	Austria	Spain	Poland	Portugal	Russia	Turkey
number	81	136	111	127	40	48
average [%]	63,5	64,5	59,5	64,5	71,0	59,8
median [%]	60,0	70,0	50,0	70,0	70,0	60,0
standard deviation [%]	23,9	20,5	23,0	21,0	19,3	22,2
dominant [%]	50,0	70,0	50,0	50,0	70,0	50,0
similarity index of structures for 6 countries	62%					

Sourse: Own reasearch.

Table 4. Descriptive measures of assessment of the chances of achieving career success for women and men

Measure	male	female
number	208	321
average [%]	65,9	61,7
median [%]	70,0	60,0
standard deviation [%]	23,0	21,1
dominanat [%]	70,0	50,0
similarity index of structures for gender	84%	

Sourse: Own reasearch.

Table 5. Index of similarity of structures for countries (comparison in pairs)

	Austria	Spain	Poland	Portugal	Russia	Turkey
Austria	-					
Spain	81%	-				
Poland	79%	78%	-			
Portugal	86%	88%	80%	-		
Russia	81%	85%	73%	81%	-	
Turkey	84%	86%	81%	91%	76%	-

Sourse: Own reasearch.

Discussion of results and conclusions

Factors that shape life of representatives of Generation Y have changed in almost every dimension from local, predictable and known to global. At the same time a person as an individual and a citizen of the world has gained influence on the unprecedented number of events. Using a phone or the Internet one can participate in community life thousands of kilometers away. The individual creates, negates and redefines the norms which later function independently and particularize his or her life anew. In this variable and qualitatively diverse context individuals make choices and set priorities for their activities. In this space, the category of professional success becomes undoubtedly very desirable for representatives of Generation Y – almost all of the respondents declared their wish to achieve it.

The independence of the results regardless of country and gender, leads to the formulation of two qualitatively different contexts of interpretation. On one hand, it must be assumed that the need to achieve success is something desirable, showing positive potential expectation to generation Y, who by such a declaration informs us about their internal motivation to take on new challenges and to achieve job satisfaction.

On the other hand however, one should consider whether this "pursuit of greatness". Will not lead in consequence to a situation where everyone will want to achieve something great and outstanding while due to lack of objective possibilities, resulting from the opportunities offered by the environment, or subjective – due to the limitations of the individual, the category of success may undergo deprivation. Even 20 years ago it was easy to point out who and why has achieved success (what achievement was considered success in public opinion). Nowadays freedom in establishing norms and standards of action makes such clear labeling quite impossible. By the notion of success we can call every action, regardless of the definition originally specified by praxeology. Such an approach can additionally lead to a situation where success will become a compulsory part of every professional activity, and it's only a small step away from the neuroses of success [Pahl 2008, pp. 934–959]. It is worthwhile to consider the situation of people who declare their desire to succeed, but rate their chances in this regard very low (4–7% of respondents from each country assesses their chances at 20% or less, except for the Russians, who did not place themselves in that group).

Referring to the very category of success and the results obtained by the representatives of the surveyed countries it must be recognized that Generation Y is

characterized by optimism in assessing their chances of its achievement. The median value of over 50% was noted in all countries (M = 60–70%), except Poland (M = 50%). Where the most optimistic in their estimates turned out to be the Russians (the highest value of the average 71%).

In line with the concept of Snyder's work this positive belief regarding achievement of success shows the presence in Y generation of two interrelated types of beliefs [Snyder, Wright, Lopez 2001]. The first is concerning beliefs about the feasibility of a preconceived plan (not in the objective sense, but a subjective assessment of having a strong will), the second - the perception of themselves as a person having the knowledge and intellectual powers, necessary for the effective execution of that will. It is worth mentioning that in general, men on average rated higher their chances of achieving career success than women, which may indicate the important role of cognitive schemas and gender stereotypes in shaping of the perception of careers.

The answer to the question formulated at the beginning of the article in the context of the gained results is not obvious. On the one hand, low similarity of structures for all six countries (62%) can be interpreted as a condition for negative verification of assumption about the homogenization of Generation Y in the context of perception of their careers. On the other hand however high and low index values or each pair may be the result of impact of specific socio-cultural factors requiring additional identification and analysis.

In summary, the current group of twenty-year-olds will soon be a significant resource of organizations. This generation does not seem to meet the requirements of autonomy in the social aspect, but qualitatively definitely is a group, which will require a new approach to human resource management and development of organizational relationships. The results of research carried out in six countries show a certain tendency in the assessment of hope for success, and consequently its impact on the perception of career, perception, which was shaped by common space and egalitarianism in access to knowledge and information but which still has some characteristics specific to a given nationality

Bibliography

Boyd D. (2010), *Ethical Determinants for Generation X and Y*, „Journal of Business Ethics" No. 93.

Berg C.J., Snyder C.R, Hamilton N. (2011), *The Effectiveness of a Hope Intervention in Coping with Cold Pressor Pain*, "Journal of Health Psychology", Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore, Vol. 13(6).

DeFillippi R.J., Arthur M.B. (1996), *Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective* [in:] M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career*, New York: Oxford University Press.

Hall D.T. (2002), *Careers in and out of organizations. Thousand Oaks*, CA: Sage Publications.

Januszkiewicz K. and all (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kwon P. (2000), *Hope and dysphoria: the moderating role of defense mechanisms*, "Journal of Personality" No. 68 (2).

Łaguna M., Trzebiński J., Zieba M. (2005), *Kwestionariusz Nadziei na Sukces – Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

Pahl R. (2008), *Neuroza sukcesu*, [in:] Sztompka P., Boguni-Borowska M. [ed.] *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Snyder C.R., Cheavens J., Sympson S.C. (1997), *Hope: An individual motive for social commerce*, "Group Dynamics: Theory, Research and Practice" No. 1 (2).

Snyder C.R., Pulvers K.M. (2001), *Dr. Seuss, the coping machine, and "Oh the places you'll go"*, (in:) Snyder C.R. (ed.) *Coping with stress: effective people and processes,* London Oxford Press.

Snyder C.R., Wright E., Shane L., Lopez J. (2001), *Handbook of Positive Psychology,* Oxford University Press, 20/2001.

Snyder C.R. (2002), *Hope Theory: Rainbows in the Mind Psychological Inquiry*, "An International Journal for the Advancement of Psychological Theory" Vol. 13, Issue 4.

Stoltz K.B., Wolff L.A., Monroe A.E., Mazahreh L.G., Farris H.R. (2013), *Adaptability in the Work Life Task: Lifestyle, Stres Coping,and Protean/Boundaryless Career Attitudes, "*Journal of Individual Psychology" Vol. 69 Issue 1.

Trzebiński, J., Zięba, M. (2003), *Nadzieja, strata i rozwój*, "Psychologia Jakości Życia" No. 2 (1).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 165-176

Małgorzata Klimka[1]
Społeczna Akademia Nauk
Grażyna Budzińska[2]
Społeczna Akademia Nauk

Rola cnót i sił charakteru w procesie zarządzania rozwojem pracowników i kształtowania dobrostanu na współczesnym rynku pracy

The Role of Virtues and Character Strengths in Managing Employee Development and Building Psychological Well-Being on the Contemporary Job Market

Abstract: The article explores the concept of well-being in the context of positive psychology and its importance in the contemporary world of work. It presents hedonistic and eudaimonic models of well-being and aims at describing ways to achieve the state of well-being satisfying to an individual person. What is more, it attempts to give an insight into well-being at work focusing on the PERMA model designed by Martin Seligman as well as on the virtues and signature strengths and their importance for successful and satisfying career on today's job market as perceived by Polish young people. The research part uses positive orientation scale, work satisfaction scale and a questionnaire to measure the perceptions of virtues and signature strengths on the contemporary job market in its attempt to define the role of the above for positive and satisfying career development.
Key words: positive psychology, well-being at work, career, virtues and signature strengths, hedonistic models of well-being, eudemonic models of well-being

[1] E-mail: mklimka@san.edu.pl,
[2] E-mail: grazyna.budzinska2@gmail.com

Wstęp

Niniejszy tekst stanowi przegląd literatury dotyczącej psychologii pozytywnej, z uwzględnieniem szczególnego miejsca jakie w obszarze zainteresowań naukowych tej dziedziny zajmuje dobrostan człowieka funkcjonującego na współczesnym rynku pracy oraz istoty cnót i sił sygnaturowych dla budowania satysfakcjonującego życia zawodowego. Zaprezentowany fragment prowadzonych przez autorki badań dotyczy budowania ścieżek karier przez młodych ludzi, dopiero rozpoczynających funkcjonowanie na rynku pracy oraz istoty cnót i sił sygnaturowych dla pracy zawodowej młodzieży. Kluczowe pytania badawcze miały na celu zainicjowanie badań naukowych oraz dyskusji na temat satysfakcji z pracy, orientacji pozytywnej oraz wyznawanych wartości najmłodszych pracowników. Do analiz wykorzystano dostępne w Polsce skale: Skalę orientacji pozytywnej oraz skalę satysfakcji z pracy oraz ankietę do badania percepcji ważności cnót i sił sygnaturowych przygotowaną na potrzeby badań.

Dobrostan jako przedmiot zainteresowania psychologii pozytywnej

Psychologia pozytywna jest stosunkowo nową, prężnie rozwijającą się dziedziną, koncentrującą się na badaniach dotyczących pozytywnych stron życia człowieka. W roku 1990 Martin Seligman (http://www.ppc.sas.upenn.edu/aparep98.htm), uznany autorytet w badaniach nad depresją i pesymizmem, wygłaszając swoje przemówienie w momencie wyboru na przewodniczącego Amerykańskiego Stowarzyszenia Psychologicznego, podkreślił konieczność włączenia do zainteresowań psychologii jako nauki analiz pozytywnych aspektów życia w celu uzupełnienia luki w badaniach i interwencjach psychologicznych, które dotychczas skupiały się głównie na chorobach i niedoborach. M. Seligman postulował, aby psychologia zajęła się również badaniem dobrostanu, sił charakteru, zaangażowania, optymizmu, nadziei, przyjemności, miłości i innych czynników, które pozwalają na budowanie satysfakcjonującego życia.

Psychologia pozytywna wprowadziła rygor naukowy do badań dotyczących szczęścia, stanu, który dziś przez wielu psychologów nazywany jest „rozkwitem" (*flourishing*). Ze względu na przewartościowanie terminu szczęścia w XX i XXI wieku jako odnoszącego się jedynie do hedonistycznego odczuwania przyjemności, M. Seligman podkreśla dziś swoje preferencje stosowania terminu *„flourishing"*. Termin ten odnosi się do duchowych tradycji kulturowych a także nawiązuje do psychologii dziewiętnastowiecznej Williama Jamesa, dwudziestowiecznej psychologii humanistycznej,

a także do tradycji antycznych Arystotelesa i Platona. Aby osiągnąć stan szczęścia nie wystarczy bowiem doznawać przyjemności.

Eudajmoniczne szczęście wymaga zrozumienia różnicy między poczuciem szczęścia wynikającego z krótkotrwałej przyjemności a poczuciem szczęścia będącego funkcją życia wypełnionego znaczeniem, wykorzystywania posiadanych talentów, a także możliwości kreowania wartości wychodzących poza nasze własne „ja". Szczęście wynikające z samorozwoju osobistego, przekraczania ograniczeń i kreowania dobra jest stanem określanym jako „*flourishing*" i podstawą badań psychologii pozytywnej. W takim znaczeniu jak wskazuje M. Seligman [2011], pojęcie szczęścia lub „*flourishing*" najbardziej zbliża się do tego jak szczęście określał Arystoteles [za: Barnes 1984] twierdząc, że stan szczęścia osiągnąć można prowadząc życie rozwijając cnoty i mocne strony naszej osobowości i charakteru.

Psychologia pozytywna unika charakteru deskryptywnego, koncentruje się przede wszystkim na badaniach czynników, które pozwalają ludziom rozwijać się w pełni i osiągać stan 'rozkwitu'. Wiele badań ukierunkowanych jest dziś na wzorce myślowe i uczuciowe prowadzące do rozwoju osobistego, osiągania sukcesu i spełnienia. Analizy psychologii pozytywnej obejmują takie aspekty funkcjonowania jak pozytywne budowanie relacji, pozytywne emocje, kreowanie znaczenia, zaangażowanie, kreowanie subiektywnego dobrostanu, wzmacnianie cnót oraz sił charakteru sprzyjających odnoszeniu sukcesów w życiu i pracy zawodowej.

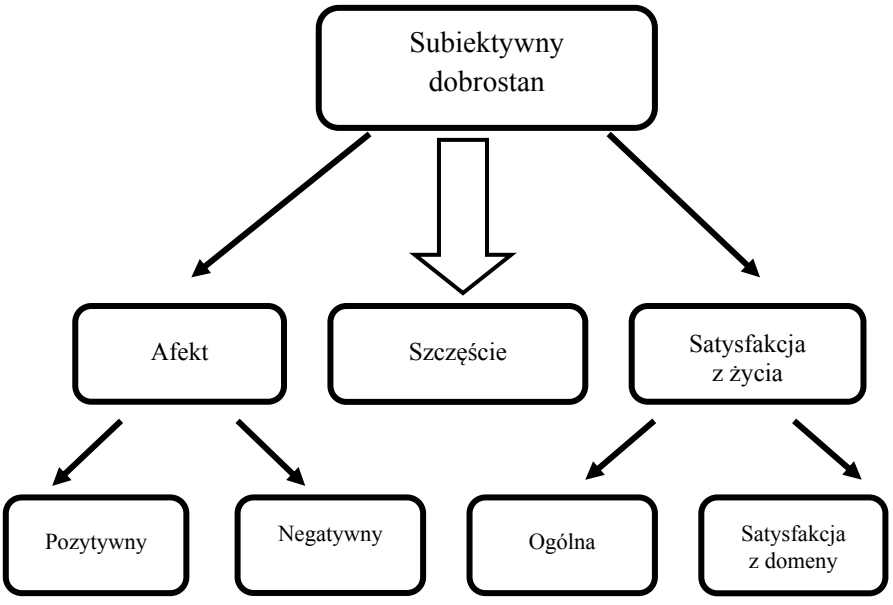
Hedonistyczny model dobrostanu subiektywnego

Dobrostan subiektywny jest funkcją oceny własnego życia przez jednostkę. Ocena ta może mieć charakter kognitywny, jeśli osoba świadomie ocenia swoje zadowolenie z życia jako całości (globalna satysfakcja z życia) lub pewnych obszarów życia (satysfakcja z domeny życia). Ewaluacja własnego życia może także przybierać formę afektu jako przeżywania przyjemnych lub nieprzyjemnych emocji [Emmons, Diener 1985]. Zadowolenie z życia, afekt pozytywny i negatywny charakteryzują się względną niezmiennością w okresie od czterech do siedmiu lat [Magnus, Diener, Fuijta, Pavot 1993], mogą więc być traktowane jako stabilne komponenty definiujące dobrostan subiektywny. Według G.B. Monety ogólna satysfakcja z życia jak i satysfakcja z danej domeny życia jest różnie oceniana przez ludzi szczęśliwych i ludzi nieszczęśliwych, co wskazuje na konieczność uwzględnienia wszystkich tych aspektów w hedonistycznym modelu subiektywnego dobrostanu [Moneta 2014].

Model hedonistyczny (rys. 1) wskazuje, że osoby o najwyższym hedonistycznym dobrostanie subiektywnym charakteryzują się wysokim ogólnym zadowoleniem

z życia, równocześnie wykazują wysokie zadowolenie z poszczególnych dziedzin życia, są bardzo szczęśliwe a jednocześnie doświadczają raczej pozytywnych niż negatywnych emocji (Diener, Sandvik, Pavot 1991). Każda próba poprawy hedonistycznego dobrostanu subiektywnego wymaga więc maksymalizacji poziomu któregoś z komponentów, wielu lub wszystkich komponentów jednocześnie. Poszukując bazy teoretycznej dla tego modelu G. B. Moneta wskazuje na badania dotyczące emocji i szczęścia a także przywołuje twierdzenia Ryana i Deci, którzy łączą psychologię hedonistyczną z podejściem oczekiwania – wartości [Oishi 1999] i behawiorystycznymi teoriami nagród i kar. Wynika z tego, że subiektywny dobrostan hedonistyczny można zwiększać poprzez maksymalizację wartości cenionych przez daną osobę i jednoczesną minimalizację czasu i wysiłku związanych z ich osiąganiem, co prowadzi do maksymalnej przyjemności i minimalnego bólu, towarzyszącym doświadczaniu codzienności, pochwale przeszłości i antycypacji przyszłości. Afekt będzie tu udziałem doświadczania codzienności a szczęście i ogólna satysfakcja z życia będą wynikać z oczekiwań wydarzeń przyszłych i z pochwały przeszłości [Moneta 2014].

Rysunek 1. Hedonistyczny model subiektywnego dobrostanu



Źródło: Oishi, Diener, Lucas, Suh [1999,pp. 980-990].

W swoich badaniach nad afektem Russel wskazuje na dwubiegunowe neurofizjologiczne źródła afektu: kontinuum przyjemność i nieprzyjemność oraz kontinuum wysokiej i niskiej aktywacji emocjonalnej. Każda z emocji może być rozpatrywana w odniesieniu do liniowej kombinacji tych dwóch kontinuum. Jeśli doznajemy uczucia zadowolenia poziom aktywacji emocji pozytywnych jest mniejszy niż kiedy doznajemy uczucia rozentuzjazmowania lub podniecenia. Złość również charakteryzuje się wyższym poziomem aktywacji od smutku.

Eudajmoniczny model dobrostanu psychologicznego

Eudajmoniczny model dobrostanu psychologicznego opracowany przez Ryff'a i Keyes'a w 1995 opiera się na teoriach osobowości Maslowa [1968] i Rogers'a [1995], jak i teorii rozwoju „ja" Ericsona. Ryff i Keyes wyszli z założenia, że wynikiem zaspakajania potrzeb jest przyjemność, niezależnie od tego jakie potrzeby zaspakajamy. Tak więc przyjemność nie jest kluczem zrozumienia dobrostanu. Należałoby zidentyfikować te potrzeby, których zaspokojenie prowadzi do wzrostu organismicznego i dzięki temu korzystnie wpływa na dobrostan. Dlatego też psychologia powinna przede wszystkim określić fundamentalne potrzeby. Próbą odpowiedzi na to wyzwanie może być eudajmoniczny model psychologicznego dobrostanu.

Dla bycia eudajmon kluczowe jest jednak bycie cnotliwym, gdyż umożliwia ono rodzaj życia zgodnego z rozumem, czyli dobrego spełniania funkcji człowieka jako człowieka. Człowiek cnotliwy, który nie ma szczęścia w życiu nie jest wprawdzie eudajmon, nie jest jednak nieszczęśliwy, natomiast człowiek, któremu nie dopisuje szczęście i nie jest także cnotliwy, jest, zgodnie z myślą Arystotelesa, nieszczęśliwym. Cnota wydaje się więc dominującą składową szczęścia. Arystoteles podkreśla, że eudajmonia wymaga nie tylko cnót, lecz także działań, w których cnoty się aktualizują.

Dobrostan związany z pracą

Odnosząc badania dotyczące dobrostanu do miejsca pracy, można powiedzieć, że osoba o wysokim dobrostanie związanym z pracą powinna wykazywać duże zadowolenie ogólne z zadań zawodowych a jednocześnie częściej doznawać emocji pozytywnych niż negatywnych. Pierwszy z czynników odnosi się więc do kognitywnej ewaluacji pracy a drugi do doświadczania pozytywnych afektów. Pozytywne doznania mogą wynikać z zaangażowania w pracę, satysfakcji czy odczuwania szczęścia. Zaangażowanie jest najczęściej definiowane jako „pozytywny stan umysłu dający odczucie spełnienia charakteryzujący się dużym poziomem energii, poświęcenia i zaabsorbo-

wania w pracę" [Schaufeli, Bakker 2010, s. 422-428] – odzwierciedla więc sposób doświadczania pracy jako stymulujący i energetyzujący (energia), ważny i znaczący (poświęcenie się pracy) oraz interesujący i absorbujący (zaabsorbowanie). Jak wskazują badania [Schaufeli, Tari, Le Blanc, Peeters, Bakker, DeJonge 2001] zaangażowani pracownicy to ludzie energiczni mający wpływ na bieg osobiście ważnych zdarzeń. Pomimo zmęczenia pacą ludzie ci odczuwają pozytywne emocje związane z poczuciem spełnienia. Nie są to jednak ludzie uzależnieni od pracy, praca sprawia im przyjemność.

M. Seligman [Rae, Macconville 2015] ponownie zdefiniował czynniki budujące subiektywny dobrostan: PERMA lub inaczej: pozytywne emocje (*positive emotions*), zaangażowanie (engagement), relacje (*relationships*), znaczenie (*meaning*) i osiągnięcia (*achievement*). Pozytywne emocje odnoszą się do możliwości doświadczania pozytywnych emocji i nastrojów. Zaangażowanie lub inaczej *flow* to stan pełnego zaabsorbowania w wykonywaną pracę, w którym tracimy poczucie czasu i funkcjonujemy w pełni pochłonięci tym, co robimy. Relacje odnoszą się do naszej umiejętności budowania zdrowych, wspierających relacji jako niezbędnych dla poczucie subiektywnego dobrostanu. Znaczenie nadaje sens życiu i stanowi jego stabilny fundament. Większe znaczenia dla poczucia dobrostanu mają działania, które określamy jako ważne niż te, które dostarczają nam przede wszystkim przyjemności . Osiągnięcia – ostatni z komponentów dodanych przez M. Seligmana, odnoszą się do działań, które pozwalają nam na osiąganie celów i poprawę kompetencji. Analiza czynników sprzyjających szczęściu doprowadziła M. Seligmana do wniosku, że każdy człowiek posiada siły sygnaturowe, które wykorzystywane w głównych aspektach życia, takich jak:

- związki z partnerami życiowymi,
- związki z własnymi dziećmi,
- środowisko pracy,
- czas wolny,

i które mogą przyczynić się do dobrostanu [Carr 2009].

Reprezentowane przez człowieka cnoty i siły sygnaturowe są obszarem, który można określić jako obszar wpisujący się w pozytywną osobowość człowieka. Inspiracją dla stworzenia klasyfikacji sił sygnaturowych, była dla Martina Seligmana klasyfikacja zaburzeń psychicznych Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego – APA (DSM – Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) i chęć stworzenia autorytatywnego systemu klasyfikacji i pomiaru ludzkich zalet. Na podstawie analiz opracowań z gruntu filozofii i religii przez Martina Seligmana i jego współpracowników określone zostały cnoty, które na przestrzeni tysięcy lat na całym świecie ugruntowały się jako wartości uniwersalne. Wyróżniono 6 cnót: mądrość, odwagę, humanitaryzm, sprawiedliwość, umiar, transcendencję [Seligman 2002].

W osiąganiu i rozwijaniu cnót pomagają zalety charakteru, które stanowią składowe każdej z cnót. Mądrość i wiedza przejawiają się przez siłę twórczości, pomysłowości, ciekawości, otwartości poznawczej czy zamiłowania do poznawania świata czy uczenia się oraz zdolność do przyjmowania różnych perspektyw pojmowania rzeczywistości. Odwagę wyznaczają autentyczność, dzielność, wytrwałość, ale i entuzjazm w działaniu i doprowadzaniu podjętych działań do końca. Humanitaryzm to dobrość, miłość oraz reprezentowanie wysokiego wskaźnika inteligencji społecznej. Sprawiedliwość przejawia się poprzez bezstronność, zdolność do współpracy z innymi oraz przewodzenia zespołowi. Umiar to zdolność do przejawiania wielkoduszności, skromność, rozwaga, kontrola własnych zachowań. Transcendencja natomiast objawia się poprzez umiejętność doceniania piękna, wyrażania wdzięczności, nadzieję, poczucie humoru oraz religijność rozumianą jako posiadanie systemu wartości i wiarę w wyższy cel funkcjonowania ludzkości [Seligman, Steen, Park, Peterson 2005].

Badania nad zaletami charakteru zwanymi równie siłami sygnaturowymi wskazują, że rozwój sił charakteru prowadzi do pożądanych zmian w zachowaniach pracowników a środowisko pracy, które pozwala pracownikom na rozwijanie talentów sprzyja osiąganiu lepszych wyników i zmniejsza fluktuację (Clifton, Harter 2003). W przypadku młodych ludzi na pierwszych latach studiów rozwój sił sygnaturowych prowadzi do większej pewności siebie, zwiększonego altruizmu, nadziei a nawet lepszych wyników na studiach [Chodges, Clifton 2004].

Siły sygnaturowe wykorzystuje się w programach rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Programy te mają na celu identyfikację sił charakteru u pracowników, wykorzystują techniki doceniania pożądanych zalet charakteru z zastosowaniem pozytywnych narracji wzmacniających siłę pożądanych zalet a także eksponują rolę zalet charakteru w osiąganiu założonych wyników. Koncepcja zastosowania sił sygnaturowych w programach rozwoju zawodowego sprawdziła się pozytywnie w programach zarządzaniu wynikami (Brim 2007) czy wyboru drogi zawodowej [Clifton, Anderson 2002].

Zarządzanie w oparciu o siły sygnaturowe pomaga w lepszym osiąganiu wyników w pracy zespołowej poprzez generowanie większego zaangażowania pracowników. Jak wskazują badania dzieje się tak w przypadku zespołów, które opierają swoje działanie na wykorzystaniu zalet charakteru każdego z członków [Sorensen, Crabtree 2001].

Programy rozwoju zalet charakteru wykorzystywane są również w innych działaniach organizacyjnych jak np. w zarządzaniu zmianą. Wzmacnianie określonych sił sygnaturowych pozwala pracownikom na lepszą akomodację i szybsze radzenie sobie z dynamiką zmian i specyficznymi wyzwaniami będącymi funkcją zmiany [Brim 2005]. Jak wskazują badania programy oparte na wykorzystaniu sił sygnaturowych mają potencjalne zastosowanie w zarządzaniu czasem [Brim 2005b], zarządzaniu konflik-

tami [Brim 2005c], programach mentoringu [Clifton 2003] i planowania ścieżki kariery [Brim 2007]. Wielowątkowe zastosowanie sil sygnaturowych w miejscu pracy wzmacnia więc pracownika w radzeniu sobie z wyzwaniami, umacnia jego pewność siebie i jego pozytywna postawę w miejscu pracy, przyczynia się do generowania pozytywnych emocji i działa na rzecz poczucia dobrostanu. Wydaje się, ze działania na rzecz kształtowania dobrostanu pracowników w oparciu o zalety charakteru powinny być szerzej badane i rozwijane, wzmacniają bowiem pracownika i przyczyniają się do jego większego zaangażowania na rzecz dobra organizacji i dobra własnego.

Cel badania oraz pytania i narzędzia badawcze

W kontekście współczesnego, dynamicznie zmieniającego się rynku pracy, wydaje się słuszne zwrócenie szczególnej uwagi na reprezentowanie cnót i sił charakteru przez polskich pracowników, szczególnie tych, którzy przygotowują się do wejścia na rynek pracy, bądź mają za sobą pierwsze doświadczenie zawodowe.

Celem badań była próba określenia, które cnoty i siły charakteru są najważniejsze dla młodych polskich pracowników, a także opisanie związku pomiędzy cnotami i siłami charakteru a ogólnym poczuciem życiowego optymizmu i zadowoleniem z pracy młodych ludzi.

Czy osoby rozpoczynające działalność na rynku pracy są pozytywnie zorientowane?

Czy osoby rozpoczynające działalność na rynku pracy odczuwają zadowolenie z pracy zawodowej?

Które cnoty i siły charakteru są najważniejsze w pracy zawodowej osoby rozpoczynającej działalność na rynku pracy?

Czy istnieje związek pomiędzy orientacją pozytywną i zadowoleniem z pracy oraz postrzeganiem poszczególnych cnót i sił charakteru jako ważnych dla pracy zawodowej?

Skala orientacji pozytywnej

Pierwszą skalą wykorzystaną do badań była Positive Scale Caprara G.V., Alessandri G., Eisenberg N., Kupfer A., Steca P., Caprara M.G., Yamaguchi S., Fukuzawa A., Abela J. w adaptacji Łaguny M., Olesia P., Filipiuk D. jako Skala orientacji pozytywnej. Narzędzie składa się z ośmiu pytań diagnostycznych. Osoba badana ustosunkowuje się do itemów za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza, że respondent całkowicie nie zgadza się ze stwierdzeniem a 5 oznacza całkowitą zgodę. Narzędzie służy do pomiaru orientacji pozytywnej jako struktury uwzględniającej samoocenę, optymizm i satysfakcję z życia. Autorzy polskiej wersji skali dokonali analizy właściwości psychometrycznych – są one wystarczające do prowadzenia badań naukowych oraz wykonywania diagnoz.

Skala satysfakcji z pracy

Skala satysfakcji z pracy w opracowaniu A. Zalewskiej [2003] złożona jest z pięciu stwierdzeń, do których respondent ustosunkowuje się za pomocą siedmiostopniowej skali, gdzie 1 oznacza zdecydowany brak zgodności ze stwierdzeniem, natomiast 7 oznacza, że osoba badana zdecydowanie zgadza się z treścią itemu. Narzędzie służy do badania ogólnego poziomu zadowolenia z pracy, a jej struktura i treść inspirowana była Skalą satysfakcji z życia (SWLS) E. Dienera. Skala charakteryzuje się wystarczającymi własnościami psychometrycznymi.

Ankieta do badania ważności cnót i zalet sygnaturowych

Ostatnim narzędziem wykorzystanym podczas badań, była ankieta służąca do określenia ważności cnót i sił charakteru, opracowana na potrzeby badania przez Małgorzatę Klimka i Grażynę Budzińską. Ankietę skonstruowano na podstawie listy CSV cnót i sił charakteru [Peterson, Seligman 2004], opracowanej pod kierunkiem Ch. Petersona. W tym badaniu , respondenci zostali poproszeni o przeanalizowanie wymienionych cnót i sił charakteru i określenia poziomu ich ważności dla pracy zawodowej respondentów. Oceny ważności osoby badane miały dokonać wybierając odpowiednią wartość na skali od 1 do 6, gdzie 1 oznaczało cnotę najważniejszą, a 6 najmniej ważną.

Grupa badana

W badaniu wzięły udział 103 osoby z wykształceniem średnim kontynuujący naukę na studiach wyższych lub uzupełniający wykształcenie po wcześniej ukończonych studiach I lub II stopnia. Do badania zaproszono studentów pracujących, których całkowity staż pracy był krótszy niż pięć lat. Średni wiek osób badanych to 26,4 lat. Na potrzeby niniejszej analizy nie dokonywano rozróżnienia pod względem zmiennych demograficznych. Grupę badaną potraktowano jako jednolitą grupę młodych ludzi, którzy rozpoczęli działalności na rynku pracy.

Wyniki badań

Średni wynik uzyskany przez badanych studentów podczas badaniach przy użyciu Skali orientacji pozytywnej wyniósł 6,14 stena co świadczy o przeciętnym poziomie optymizmu, zadowolenia z życia i siebie samego. Należy jednak zaznaczyć, że jest to wynik mieszczący się w górnej granicy wartości wyników średnich w skali stenowej opracowanej przez autorów narzędzia, co może wskazywać na tendencje do bardziej pozytywnego niż negatywnego postrzegania siebie i własnego życia przez młodych ludzi rozpoczynających swoją działalność na rynku pracy.

Przeprowadzona analiza ważności cnót istotnych dla pracy zawodowej młodych ludzi wskazuje, że największe znaczenie dla ich kariery zawodowej ma mądrość i wiedza, która najczęściej wskazywana była na pierwszym miejscu przez respondentów. W dalszej kolejności osoby badane jako ważną wskazywały odwagę. Średni poziom

ważności dla rozwoju zawodowego wykazano w przypadku humanitaryzmu oraz sprawiedliwości oraz najmniejszy dla umiaru i transcendencji.

Tabela 1. Statystyki opisowe wyników uzyskanych przez osoby badane przy użyciu Skali orientacji pozytywnej

Statystyki opisowe					
	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Skala P	103	3	10	6,14	1,408
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	103				

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe wyników uzyskanych przez osoby badane przy użyciu Skali zadowolenia z pracy

Statystyki opisowe					
	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Satysfakcja z pracy	103	6	31	19,50	5,719
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	103				

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Statystyki opisowe wyników uzyskanych przez osoby badane przy użyciu Ankiety do badania ważności cnót i sił charakteru

Statystyki opisowe					
	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Transcendencja	103	1	6	5,51	1,110
Umiar	103	1	6	4,12	1,123
Sprawiedliwość	103	1	6	3,28	1,403
Humanitaryzm	103	1	6	3,11	1,342
Odwaga	103	1	6	2,85	1,263
Mądrość i wiedza	103	1	6	1,64	1,074
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	103				

Źródło: badania własne.

W przypadku skali Satysfakcji z pracy, ze względu na brak opracowanych dla niej norm, można oszacować, że wynik na poziomie 19,50 oznacza przeciętne zadowolenie z pracy osób badanych (przy założeniu, że minimalny wynik jaki może uzyskać osoba badana to 5, a maksymalny – 35).

Wnioski

Młodzi ludzie współcześnie wchodzący na rynek pracy wykazują średni poziom optymizmu, zadowolenia ze swojego życia oraz samych siebie na co wskazują wyniki uzyskane przez badanych za pomocą Skali orientacji pozytywnej. Studenci wykazują również średni poziom zadowolenia z pracy, dostrzegają jednak wagę rozwoju cnót i sił charaktery dla rozwoju zawodowego, w szczególności w kontekście pozyskiwania wiedzy i mądrości rozumianej jako twórczość, ciekawość, otwartość umysłu, rozbudzanie zamiłowania do poznawania świata oraz perspektywicznego myślenia. Dla młodych ludzi ważna jest także odwaga, co wydaje się być zrozumiałe w kontekście niepewności, jakie niesie za sobą sytuacja na współczesnym rynku pracy. Młodzi chcą budować autentyczny wizerunek na rynku pracy, uznają za ważne takie siły charakteru jak dzielność i wytrwałość, zdają sobie sprawę, że budowanie satysfakcjonującej kariery wymaga entuzjastycznego nastawienia do świata pracy i jego wyzwań. Humanitaryzm, umiar, sprawiedliwość, transcendencja nie mogą być potraktowane jako przeciętnie ważne czy zupełnie nieistotne dla kariery zawodowej młodych ludzi, ponieważ celem badań było określenie, które cnoty są najważniejsze. Pozwoliło to stworzyć roboczy model hierarchiczny i wskazać cnoty, na rozwój których warto kłaść szczególny nacisk w procesie przygotowywania młodzieży do wejścia na rynek pracy i budowania poczucia dobrostanu. Przeprowadzone badania oraz ich wyniki są inspiracją zarówno dla pracowników jak i organizacji do włączenia w proces projektowania ścieżek karier programów wzmacniających budowanie kariery w oparciu o uniwersalne wartości jakimi są cnoty i siły charakteru.

Bibliografia

Barnes J. (1984), *The complete works of Aristotle*, Vols. 1-2, NJ: Princeton University Press, Princeton.

Brim B. (2005), *How to handle change*, "Gallup Management Journal", vol. 5.

Brim B. (2005), *The talent to manage your time,* "Gallup Management Journal", vol. 5.

Brim, B. (2005), *The talent to manage your conflict,"* Gallup management Journal", vol. 5.

Brim B. (2007), *Debunking Strengths Myths,* "Gallup Management Journal", vol. 7

Carr, A. (2009*), Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*, Wyd. Zysk, Poznań.

Clifton D. O., Anderson C.E. (2002), *Strengths Quest: Discover and develop your strengths in an academic career and beyond,* Gallup Press, New York.

Clifton D.O. (2003), *The basics of mentoring,* "Gallup Management Journal", vol. 3.

Clifton D.O., Harter J.K. (2003), *Investing in Strengths,* [in:] W K.S. Cameron, J.E. Dutton, I R.E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler, San Francisco.

Emmons, R.A. Diener, E. (1985), *Personality correlates of subjective well-being,* "Personality and Sociology Bulletin",11, pp. 89-97.

Hodges T.D., Clifton D.O. (2004), *Strengths-based development in Practice*. [in:] P.A. Llinley i S. Joseph (eds.), "Positive Psychology in Practice. Hoboken", NJ, Wiley, pp. 256-268.

Łaguna M., Oleś P., Filipiuk D. (2011*), Orientacja pozytywna i jej pomiar: polska adaptacja skali orientacji pozytywnej*, „Studia Psychologiczne", t. 49, z. 4, ss. 47–54.

Magnus K., Diener E., Fujita F., Pavot W. (1993), *Extravertism and Neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis,* "Journal of Personality and Social Psychology", 65, pp. 1046-1053.

Moneta G.B. (2014), *Positive Psychology. A Critical Introduction,* Palgrave Macmillan, 2014, pp. 43-45.

Oishi S. Diener, E. Lucas, R. E. Suh, E. M. (1999), Cross cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values, Personality and Social Psychology Bulletin, 25, pp. 980-990

Rae T.Macconville R. (2015), *Using Positive Psychology to enhance student achievement. A school-based programme for character education,* Rotledge. London & New York, pp. 5-7

Schaufeli W.B., & Bakker A.B. (2010), *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [In:] A. B. Bakker, M.P. Leiter (Eds.), Work Engagement: A handbook of essential theory and research, "Psychology Press", New York, pp. 10-24

Schaufeli W.B., Tari T.W., LeBlanc P., Peeters M., Bakker A.B., DeJonge J (2001), *Maakr arbeitgezond? Op zoeknaar de bevlogen werknemer [Does work make me happy? In search of the engaged worker].*"De Psychology", 36, pp. 422-428

Seligman M. (2002), *Prawdziwe szczęście*. Wyd. Media Rodzina, Poznań.

Seligman M. E. P., Steen T. A., Park N., Peterson C. (2005), *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions psychology progress: Empirical validation of interventions,* American "American Psychologist", 60, pp. 410–421.

Seligman M. (2011), *Flourish: a new understanding of happiness and well being and how to achieve them*, Nicholas Brearly Publishing, London.

Sorensen K., Crabtree S. (2001), *Building a team with talent,* "Gallup Management Journal", vol. 1.

Zalewska A. (2003), *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*., Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica, 7, 2003, ss. 49–60.

http://www.ppc.sas.upenn.edu/aparep98.html, dostęp: 10.08.2015.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 177-191

Anna Lubrańska[1]
Uniwersytet Łódzki

Szkolenia jako istotny element zarządzania wiekiem. Teoria i praktyka

The training as a significant component of the age management. Theory and practice

Abstract: The age management is an effective solution for the contemporary labor market. The article presents questions of training in the perspective of the concept age management. The issues were analyzed in the theoretical and empirical aspects. Research included 162 participants of the organization, 84 woman and 78 men. The results of the statistical methods (correlation analysis, frequencies analysis) showed that training and learning in the workplace were significant factors for the examined population.
Keywords: age management, training, learning in the workplace.

Wprowadzenie

Wobec obecnych przemian społeczno-gospodarczych, niepokojących trendów i prognoz demograficznych, jak również wobec postępującego procesu starzenia się społeczeństw (i tym samym populacji pracowniczej) pomysłem, który pozwoli na zachowanie swoistej równowagi na rynku pracy i będzie jednocześnie dobrym rozwiązaniem dla polityków, przedsiębiorców i pracowników, jest koncepcja zarządzania wiekiem (*age management*). W myśl definicji [Litwiński Sztanderska 2010, s. 3], zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi lub szerzej – element zarządzania różnorodnością. Idea zarządzania wiekiem zawiera się w realizacji działań, które warunkują efektywne, racjonalne, satysfakcjonujące dla organizacji i jednostki, wykorzystanie zasobów personalnych, z widoczną dbałością o potrzeby i możliwości

[1] E-mail: annalubr@wp.pl.

pracowników w różnym wieku. Inaczej mówiąc [Stachowska 2012, s. 125–126], zarządzanie wiekiem to stale udoskonalany zestaw metod inwestowania i pielęgnowania osobowego potencjału organizacji, by firmie zapewnić wzrost ekonomiczny, a pracownikowi – niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska – zawodową satysfakcję i odpowiedni poziom motywacji.

W praktyce organizacyjnej urzeczywistnienie idei zarządzania wiekiem jest realizowane poprzez: rekrutację i selekcję, organizację i warunki pracy, kształcenie ustawiczne, rozwój zawodowy, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę [Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 12; Litwiński, Sztanderska 2010a, s. 9]. Nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania wiekiem [Stachowska 2012, s. 132]. Wśród pracodawców promuje się – jako bardziej skuteczne – podejście kompleksowe, zintegrowane, interdyscyplinarne, czyli systemowe łączenie działań ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem [Litwiński, Sztanderska 2010a, s. 9].

O zarządzaniu wiekiem z dużą pewnością można powiedzieć, że to właściwe i skuteczne rozwiązanie na dzisiejsze czasy. Przynosi konkretne, pożądane efekty: zapobiega dyskryminacji ze względu na wiek, sprzyja poprawie wydajności pracy, zachowuje ciągłość zasobów wiedzy i cenny kapitał kompetencyjny wewnątrz firmy, stwarza płaszczyznę dla międzypokoleniowego transferu umiejętności, obniża koszty polityki personalnej, reguluje politykę państwa względem zatrudnienia, pozwala sprawnie reagować na zmieniające się warunki rynkowe, warunkuje innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw, przynosi wymierne zyski ekonomiczne, przygotowuje do zmian demograficznych [Czernecka Woszczyk 2012, ss. 19–20, Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 12, Litwiński, Sztanderska 2010a, ss. 5–8]. Dlatego, zauważając podmiotowe, organizacyjne i społeczne korzyści, zjawisko zarządzania wiekiem analizuje się z perspektywy jednostki, przedsiębiorstwa i polityki rynku pracy [Stachowska 2012, ss. 125–126). *Age management* dla pracowników pozwala im na dłuższą aktywność i większą sprawność zawodową, zachowanie konkurencyjności na rynku pracy poprzez ciągłe doskonalenie zawodowe. *Age management* w przedsiębiorstwie widoczny jest przede wszystkim w szeroko rozumianych działaniach personalnych, skierowanych na podnoszenie świadomości kadry zarządzającej i pracowników, promowanie starszych pracowników i tzw. dobrych praktyk, wprowadzanie programów uczenia się przez całe życie, programów socjalnych, zdrowotnych, profilaktycznych czy wdrażanie elastycznych form zatrudnienia. *Age management* to także składowa polityki rynku pracy, inicjatywa szczególnie przydatna wobec problemu starzejącego się społeczeństwa, wprowadzenia nowego systemu eme-

rytalnego czy ograniczania uprawnień do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę [Litwiński, Sztanderska 2010a, s. 6]. Zarządzanie wiekiem w obszarze społeczeństwa dotyczy głównie promocji zmian postaw wobec pracy i kończenia zatrudnienia, prewencji dyskryminacji starszych pracowników, polityki rynku pracy i stosowanych regulacji prawnych związanych z wiekiem pracownika [Bugajska, Hildt-Ciupińska 2012, s. 454]. Zarządzanie wiekiem to zatem jednoczesne i całościowe spojrzenie na ścieżki kariery zawodowej pracowników i ich rozwój [Stachowska 2012, s. 128], to działania uwzględniające potrzeby i zyski wszystkich zainteresowanych stron.

Szkolenia w perspektywie kształcenia ustawicznego

Z uwagi na podjęty temat niniejszego opracowania, konieczne jest szersze omówienie kształcenia ustawicznego jako istotnego wymiaru zarządzania wiekiem. W ramach tego obszaru wymienia się następujące narzędzia: zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form dokształcania przez pracodawcę, motywowanie pracowników do kształcenia niezależnie od wieku i monitorowanie statusu edukacyjnego i zasobu kompetencji pracowników, tworzenie programów szkoleń dostosowanych do indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika, regularnie prowadzoną analizę porównawczą potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników, dopasowanie tematyki szkoleń do ujawnionych deficytów, dostosowanie metod, miejsca, czasu i zasad szkolenia do potrzeb i wieku pracownika, organizowanie pracy w sposób sprzyjający uczeniu się, systematyczna ewaluacja efektów kształcenia, wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu i realizacji szkoleń, wykorzystywanie dofinansowywania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych[2] [Litwiński Sztanderska 2010b, ss. 10–13]. Zauważa się, że szkolenia, jako „zaplanowany sposób zmieniania postaw, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiąganie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji" [Armstrong 2001, s. 448], stanowią treść tego obszaru zarządzania wiekiem.

[2] Analiza SWOT projektów zrealizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2009, skierowanych do osób 50+/45+, wśród mocnych stron wykazała duże zainteresowanie beneficjentów ofertą szkoleniową, zwłaszcza z zakresu szkoleń zawodowych. Dostosowanie oferty szkoleniowej do potrzeb i poziomu uczestników, struktura szkolenia, złożona z kilku modułów tematycznych, umożliwiały zdobycie kompleksowej wiedzy, szkolenia poprzedzono analizą sytuacji zawodowej uczestników, co pozwoliło na stworzenie indywidualnych propozycji szkoleniowych. Wzrost kwalifikacji, wiedzy i umiejętności, nowe kompetencje skutkują większą aktywnością zawodową, silniejszą pozycją na rynku pracy i bardziej zaangażowanym uczestnictwem w życiu społecznym [Lisowska 2011, s. 141].

Ta forma edukacji jest szczególnie ważna z perspektywy możliwości zawodowych starszych pracowników. Uczestnictwo w szkoleniach to dla dojrzałych wiekiem pracowników szansa na aktualizowanie wiedzy, umiejętności, zdobywanie nowych doświadczeń, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych technologii. Kształcenie ustawiczne jest widocznym przejawem dbałości o formę zawodową starszych pracowników. Korzyści doświadczają obie strony – pracodawca i pracownik (kompetentny, bardziej świadomy swojej wartości zawodowej, twórczy, odważny w praktykowaniu nowej bądź odświeżonej wiedzy, o zwiększonym autorytecie wśród młodszej kadry). Kształcenie ustawiczne jest konieczne dla utrzymania tej grupy wiekowej w firmie i na rynku pracy [Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 13]. Dobre praktyki, realizowane w obszarze kształcenia ustawicznego (obejmujące m.in. płatne urlopy szkoleniowe, mentoring, intermentoring), dowodzą, iż są to pożądane i sprawdzone rozwiązania i warto zadbać o ich promocję [Chutnik 2012, ss. 32–33, Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 13, Litwiński, Sztanderska 2010b, ss. 10–13]. Słuszne idee kształcenia znacząco upowszechnia program „Uczenie się przez całe życie" (Lifelong Learning Programme – LLP), zainicjowany pod koniec 2006 roku. Jego zasadniczym celem jest wspieranie, poprzez uczenie się przez całe życie, rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy, z trwałym rozwojem gospodarczym, atrakcyjnym rynkiem pracy i większą spójnością społeczną. W ramach programu oferowane są różne możliwości edukacyjne, adresowane m.in. do osób w wieku 50+ / 45+ [Kołodziejczyk-Olczak 2011, s. 150].

Materiał i metody

Zbadano[3] 162 osoby pracujące, 84 kobiety i 78 mężczyzn w wieku 21–63 lat, o zróżnicowanym stażu pracy (1–44 lata). Wśród danych socjodemograficznych uwzględniono także wykształcenie. Badani reprezentowali różne środowiska pracy, branże i zawody, m.in. nauczyciel, pielęgniarka, grafik komputerowy, specjalista ds. szkoleń, lekarz, pracownik linii produkcyjnej, referent, salowa, kierowca, mechanik, radca prawny, informatyk, doradca finansowy, sprzedawca. Respondenci pochodzili z terenu województwa łódzkiego.

Celem zebrania materiału empirycznego posłużono się metodą ankietową. Anonimową ankietę tworzy 38 itemów, dotyczących różnych aspektów zarządzania wiekiem (m.in. ergonomia miejsca pracy, organizacja pracy, relacje interpersonalne w miejscu pracy, stosunek współpracowników i przełożonych do starszych pracowni-

[3] Niniejsze opracowanie to część szerszego projektu badawczego realizowanego we współpracy z dr K. Biegańską (Uniwersytet Łódzki).

ków, socjalne i prozdrowotne działania pracodawcy, rozwój zawodowy, szkolenia). Dla potrzeb niniejszego opracowania, adekwatnie do analizowanego problemu, zaprezentowano wyłącznie dane, które obrazują organizacyjną praktykę szkoleniową (w zakresie zaspokajania potrzeb szkoleniowych przez firmę, dbałości o rozwój kompetencji załogi, niezależnie od wieku), wsparcia udzielnego pracownikom w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, samodzielności pracowników w dbałości o swój rozwój zawodowy). W badaniu zastosowano również metryczkę (zmienne socjodemograficzne: wiek, płeć, staż pracy, stanowisko, wykształcenie).

Pytania badawcze i wyniki

Przeprowadzone działania empiryczne i wykonane analizy statystyczne ukierunkowano na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jakim stopniu potrzeby szkoleniowe badanych osób są uwzględniane przez pracodawcę?
- Czy pracodawcy badanych osób dbają o rozwój kompetencji swoich pracowników (niezależnie od ich wieku)?
- Czy młodzi pracownicy są preferowani w kierowaniu na szkolenia?
- Czy firmy wspierają swoich pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji?
- Czy pracownicy samodzielnie wykazują dbałość o swój rozwój zawodowy?

Kluczową kwestią w prowadzonym postępowaniu empirycznym była ocena możliwości zaspokajania potrzeb szkoleniowych przez pracodawcę. Dlatego respondenci ustosunkowywali się do następującego twierdzenia: Moje potrzeby szkoleniowe są uwzględniane przez pracodawcę (przyjęta skala odpowiedzi: 1 – zawsze, 2 – często, 3 – rzadko, 4 – nigdy). Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Zaprezentowany w tabeli 1. rozkład wyników dowodzi, iż duża grupa respondentów (45,7%; suma odpowiedzi: zawsze i często) docenia starania swojego pracodawcy w kwestii zaspokajania potrzeb szkoleniowych podwładnych, adekwatnie do indywidualnych oczekiwań. Jednocześnie zauważa się, iż potrzeby szkoleniowe znacznej części ankietowanych (54,3%; suma odpowiedzi: rzadko i nigdy) są w ich opinii pomijane przez pracodawcę.

Zapytano również respondentów o stosunek ich pracodawcy do rozwoju kompetencji pracowników (skala odpowiedzi: 1 – tak, 2 – nie). Otrzymane rezultaty przedstawia tabela 2.

Tabela 1. Moje potrzeby szkoleniowe są uwzględniane przez pracodawcę – rozkład procentowy wyników, n=162

Moje potrzeby szkoleniowe są uwzględniane przez pracodawcę	Częstość	Procent
Zawsze	16	9,9
Często	58	35,8
Rzadko	60	37,0
Nigdy	28	17,3

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Moja firma kładzie nacisk na rozwój kompetencji (niezależnie od wieku pracownika), n=162

Moja firma kładzie nacisk na rozwój kompetencji (niezależnie od wieku pracownika)	Częstość	Procent
Tak	97	59,9
Nie	65	40,1

Źródło: badania własne.

W świetle prezentowanych odpowiedzi, większość badanych osób (59,9%) odpowiedziało, iż wiek nie stanowi kryterium decydującego o możliwościach rozwoju zawodowego kadry pracowniczej. Tym samym określiło politykę swojej firmy jako sprzyjającą doskonaleniu kompetencji, niezależnie od wieku pracownika.

Kolejne z pytań, pogłębiające analizowane zagadnienie, dotyczyło kwestii wieku jako kryterium możliwości skorzystania z oferty szkoleniowej. Osoby badane ustosunkowywały do prawdziwości twierdzenia, posługując się skalą: 1 – zawsze, 2 – często, 3 – rzadko, 4 – nigdy. Otrzymane wyniki zawarto w tabeli 3.

W opinii mniejszości (18,5%), to młodzi pracownicy są uprzywilejowani i mają wyłączność na uczestnictwo w szkoleniach. W ocenie pozostałych 81,5% młody wiek nie jest dla pracodawcy kryterium decydującym o możliwości skorzystania z oferty edukacyjnej. Uzyskany rozkład wyników dowodzi, iż w opinii badanych, ich macierzyste firmy raczej nie stosują praktyk dyskryminujących wobec starszych pracowników w zakresie dostępu do szkoleń. Pracodawcy ujawniają tym samym znaczącą świado-

mość i sprawiedliwość w dbałości o własne zasoby personalne, niezależnie od wieku. To bardzo optymistyczny rezultat.

Tabela 3. W mojej firmie na szkolenia są kierowani tylko ludzie młodzi, n=162

W mojej firmie na szkolenia są kierowani tylko ludzie młodzi	Częstość	Procent
Zawsze	4	2,5
Często	26	16,0
Rzadko	63	38,9
Nigdy	69	42,6

Źródło: badania własne.

Swoistym uszczegółowieniem zebranych danych było pytanie: Moja firma wspiera pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji (skala odpowiedzi: 1 – tak, 2 – nie). Uzyskany rozkład wyników prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Moja firma wspiera pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, n=162

Moja firma wspiera pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji	Częstość	Procent
Tak	86	53,0
Nie	76	47,0

Źródło: badania własne.

Otrzymano liczebnie zbliżony rozkład odpowiedzi: tak (53%) i nie (47%). Przewaga (chociaż nieznaczna) odpowiedzi twierdzących koresponduje z wcześniej prezentowanymi danymi. Jednocześnie, przy dość wysokim wskaźniku braku organizacyjnego wsparcia, nie zaskakuje fakt, iż większość badanych osób (85,8%) wykazuje samodzielne starania o swój rozwój zawodowy (tabela 5).

Dla całości prowadzonego wnioskowania interesujący jest rozkład odpowiedzi na analizowane twierdzenie (Sam dbam o swój rozwój zawodowy) z uwzględnieniem kryterium wieku (tabela 6) i płci (tabela 7).

Tabela 5. Sam dbam o swój rozwój zawodowy, n=162

Sam dbam o swój rozwój zawodowy	Częstość	Procent
Tak	139	85,8
Nie	23	14,2

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Sam dbam o swój rozwój zawodowy – porównanie wyników w różnych grupach wiekowych, n=162

Sam dbam o swój rozwój zawodowy	Młodsi (n=76)		Starsi (n=86)	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent
Tak	67	88,1	72	83,8
Nie	9	11,9	14	16,3

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Sam dbam o swój rozwój zawodowy – porównanie wyników w grupie kobiet i mężczyzn, n=162

Sam dbam o swój rozwój zawodowy	Kobiety (n=84)		Mężczyźni (n=78)	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent
Tak	75	89,3	64	82,0
Nie	9	10,7	14	18,0

Źródło: badania własne.

Porównując wyniki młodszych[4] (do 45 roku życia) i starszych uczestników badania (powyżej 45 roku życia), zaprezentowane w tabeli 6, zauważa się znaczący odsetek osób, które samodzielnie troszczą się o własne doskonalenie zawodowe. Młodsi pracownicy ujawnili nieznacznie wyższe rezultaty (88,1%) w porównaniu ze starszą grupą wiekową (83,8%). To wysoce satysfakcjonujące dane, będące dowodem wysokiej świadomości i odpowiedzialności respondentów za przebieg kariery zawodowej.

Rezultaty z tabeli 7 wskazują na brak znaczących różnic międzypłciowych w zakresie analizowanej zmiennej – kobiety i mężczyźni w podobnym stopniu wykazują zainteresowanie jakością własnego funkcjonowania zawodowego, jego doskonaleniem poprzez aktywność własną.

W kwestii zaspokajania potrzeb edukacyjnych ważnym czynnikiem jest również poziom wykształcenia. W ocenie związku odpowiedzi na twierdzenia z ankiety z tą kategorią socjodemograficzną wykorzystano analizę korelacji (rho Spearmana). Otrzymane dane przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Współczynniki korelacji (rho Spearmana) między odpowiedziami na pytania z ankiety a wykształceniem, n=162

	Wykształcenie
Moje potrzeby szkoleniowe są uwzględniane przez pracodawcę	**-0,355**** **p=0,000**
Moja firma kładzie nacisk na rozwój kompetencji (niezależnie od wieku pracownika)	**-0,301**** **p=0,000**
W mojej firmie na szkolenia są kierowani tylko ludzie młodzi	-0,003 p=0,965
Moja firma wspiera pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji	**-0,298** **p=0,000**
Sam dbam o swój rozwój zawodowy	**-0,245** **p=0,002**

Źródło: badania własne.

[4] Określenie kryterium podziału na „młodszych" i „starszych" pracowników wynika z faktu, iż 45 rok życia jest umowną, „magiczną" granicą wieku, wyznaczającą – przy obecności różnic indywidualnych – spowolnienie i stopniowe obniżanie się wydolności i sprawności psychofizycznej [Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska 2012, s. 13].

Uzyskano kilka istotnych, umiarkowanie silnych współczynników korelacji (jedynie dla pozycji: W mojej firmie na szkolenia są kierowani tylko ludzie młodzi, brak wymaganego poziomu istotności). Prezentowane dane wskazują, iż osoby z wyższym wykształceniem są bardziej przychylne w ocenie starań pracodawców w zakresie zaspokajania potrzeb szkoleniowych i wykazują większą samodzielność w dbałości o swój rozwój zawodowy.

Omówienie i wnioski

W podjętej dyskusji wyników należy zwrócić szczególną uwagę na wzajemne relacje oczekiwań pracowników (odnośnie ich potrzeb szkoleniowych) i możliwości ich zaspokajania poprzez działania pracodawcy. Wyniki zawarte w 1 tabeli mogą trochę rozczarować. Rozkład odpowiedzi uzyskany dla twierdzenia: Moje potrzeby szkoleniowe są uwzględniane przez pracodawcę – pokazał, iż większość respondentów (54,3%) nie czuje się usatysfakcjonowana działaniami swoich przełożonych w analizowanym zakresie. A przecież odpowiednio dobrane i zrealizowane szkolenie jest korzystne dla rozwoju firmy. Doskonali proces uczenia się pracowników i w konsekwencji decyduje o wyższej efektywności jednostkowej i organizacyjnej [Rzepecki 2010, s. 12]. Tłem dla prowadzonych analiz są efekty III edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński. Według tych danych [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 54], w 2011 roku ponad 70% badanych pracodawców finansowało bądź współfinansowało działania zmierzające do rozwoju kompetencji i/lub kwalifikacji swoich pracowników. To rezultat zdecydowanie lepszy od ubiegłorocznego (54%)[5]. Większą aktywność w inwestowaniu w kadry i prowadzenie działań usprawniających funkcjonowanie zawodowe, podnoszących kompetencje załogi, wykazywali pracodawcy dysponujący określonymi zasobami finansowymi, np. budżetem szkoleniowym oraz przedstawiciele branży związanych z tzw. nową gospodarką. Jako brak inwestowania w szkolenia pracodawcy podają kilka powodów: zadowolenie z umiejętności swoich pracowników, zbyt wysokie koszty szkolenia, wysoki priorytet dla innych inwestycji [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 73].

Prezentowane badania weryfikowały pogląd, że oferta edukacyjna bywa zarezerwowana dla młodszego pokolenia. Ustosunkowując się do twierdzenia: Moja firma kładzie nacisk na rozwój kompetencji (niezależnie od wieku pracownika), blisko 60% ankietowanych odpowiedziało twierdząco (tabela 2). Poza tym 81,5% respondentów

[5] Ten znaczący wzrost procentowy autorzy raportu tłumaczą modyfikacją konstrukcji pytania, efektem zmiany wskaźnika w kierunku jego większej inkluzyjności [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 54].

(tabela 3) nie zauważa w polityce szkoleniowej swojego pracodawcy preferowania młodych osób (jedynie 18,5% potwierdza takie praktyki). To bardzo satysfakcjonujące rezultaty, wskazujące na zachowywanie swoistej „poprawności" pracodawców. Pracodawca jest przecież zobowiązany do realizowania zasady równego traktowania pracowników – niedopuszczalne staje się faworyzowanie bądź dyskryminowanie pewnych grup wiekowych [Stachowska 2012, s. 128] i zniesienia granicy wieku w dostępie do szkoleń [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 10–11]. Poza tym, jak podkreślano we wcześniejszych fragmentach niniejszego opracowania, szkolenia (i inne formy podnoszenia kwalifikacji, aktualizacji kompetencji) przynoszą przedstawicielom starszych grup wiekowych nieocenione korzyści. W tym kontekście, warto przytoczyć wyniki badań dotyczące działań ukierunkowanych na utrzymywanie zatrudnienia pracowników 50+ (przeprowadzone w sektorze małych, średnich i dużych polskich przedsiębiorstw). Otrzymane dane pokazały, iż zdecydowana większość ankietowanych pracodawców wskazuje, iż zatrudnione u nich osoby w wieku 50+, uczestniczą w kursach, szkoleniach czy konferencjach proponowanych przez organizację. Spośród ankietowanych firm tylko około 18% oferowało formy kształcenia adresowane specjalnie dla starszych pracowników [Bugajska, Hildt-Ciupińska 2012, s. 457–460]. Idealnym rozwiązaniem byłby, gdyby w każdej firmie był obecny doradca zawodowy [Pawłowska-Salińska 2012, s. 12]. Jako ekspert mógłby pomóc pracownikom w ukierunkowywaniu ścieżek kariery zawodowej (na przestrzeni całego życia), określać właściwy czas na doskonalenie czy przekwalifikowanie zawodowe, podpowiedzieć wybór oferty edukacyjnej, jej formę i tematykę.

Dla całokształtu omawianej problematyki należy koniecznie zaznaczyć, iż proces nauczania osób bardziej dojrzałych wiekiem wymaga szczególnej organizacji, widocznej w dbałości o strukturę i przebieg samego szkolenia. Wymagania są związane z doborem grupy szkoleniowej, jej składem, osobą trenera, rodzajem wykorzystywanych instrumentów dydaktycznych i przyjętej metodyki pracy [Czernecka, Woszczyk 2012b, ss. 93–96, Karney 2007, ss. 277–286]. Kluczową wytyczną w nauczaniu dorosłych jest realizowanie przekonania, iż dorośli uczą się przez doświadczenie [Łaguna, Fortuna 2009, s. 34–37]. W procesie uczenia się dorosłych powinno stosować się metody, które pozwolą na praktyczne wykorzystanie indywidualnego doświadczenia, przy jednoczesnym czerpaniu z doświadczenia innych. Płaszczyzną dla takiej interakcji są głównie szkolenia, treningi, coaching, mentoring i intermentoring [Nawrat 2012, s. 152–153]. Szczególne wymagania formułowane są pod adresem trenerów pracujących z „dojrzałymi uczniami". Powinni zachować świadomość szeregu barier psychologicznych towarzyszących uczeniu się osób starszych (lęk, postawa asekuracji, nieadekwatna samoocena, percepcja siebie, swoich zasobów i możliwości edukacyjnych,

wcześniejsze negatywne doświadczenia edukacyjne), które mogą obniżyć motywację do nauki i decydować o efektach procesu szkoleniowego [Kołodziejczyk-Olczak 2008, s. 17; Samson 2008, s. 25–28; Samson Michno 2008, s. 29–35; Urbaniak 2008, s. 78–81].

Do kolejnej pozycji w ankiecie: Moja firma wspiera pracowników w ich indywidualnych dążeniach do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji – 52,5% ankietowanych ustosunkowało się twierdząco (tabela 4). Uzyskany rozkład wyników sugeruje spojrzenie na problem z perspektywy powiedzenia „Czy szklanka jest do połowy pełna czy pusta?". Interpretację można zatem uzależnić od jednostkowego poznawczego stylu wyjaśniania zdarzeń (styl optymistyczny vs pesymistyczny). Ale, jak pokazują badania [Bugajska, Hildt-Ciupińska 2012, s. 453–462; Urbaniak 2011, s. 21], zarządzanie wiekiem to idea jeszcze mało popularna wśród polskich pracodawców. Tym bardziej cieszy fakt, że w diagnozowanym aspekcie edukacyjnym uzyskano właśnie taki rezultat.

W świetle badań [Ćwiek 2012, s. 4] większość Polaków co najmniej 10 lat przed emeryturą zaprzestaje starań o swój rozwój zawodowy, a według danych BKL [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 30, Turek 2012, s. 89] od ok. 45 roku życia obserwuje się systematyczny spadek aktywności szkoleniowej i samokształceniowej. Analiza otrzymanych wyników ujawnia, iż samodzielną dbałość o swój rozwój zawodowy wykazuje blisko 86% respondentów (tabela 5). Wysokie wskaźniki procentowe otrzymano w obu grupach wiekowych (tabela 6), niezależnie od wieku (chociaż młodsi pracownicy ujawnili nieznacznie wyższe rezultaty (88,1%) w porównaniu ze starszą grupą wiekową (83,8%). Taki rozkład wyników jednoznacznie dowodzi znaczącej świadomości badanych pracowników, praktycznej realizacji przekonania, że gospodarka oparta na wiedzy wymaga kompetentnych pracowników, starannie przygotowanych do pełnienia roli zawodowej. Jak przekonują eksperci, aby nie dać się usunąć z rynku pracy [Ćwiek 2012, s. 4], warto trzymać się kilku żelaznych zasad. Wśród nich, obok zachowania zawodowej elastyczność i dbałości o zdrowie, wymienia się przymus podnoszenia swoich kwalifikacji, konieczność ciągłego zdobywania i poszerzania zawodowego doświadczenia. W kontekście otrzymanych rezultatów – wysokiej gotowości do doskonalenia zawodowego przedstawicieli różnych pokoleń – warto rozwinąć wątek międzypokoleniowego procesu uczenia się, odwołującego się do idei mentoringu i intermentoringu. Badania przedsiębiorców małych, średnich i dużych przedsiębiorstw wykazały (Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring[6] i e-learning 2009, s. 15–30), iż w ocenie respondentów firmy transfer wie-

[6] Mentoring – obok wykorzystania w praktyce zarządzaniu zasobami ludzkimi – jest również rozwiązaniem postulowanym w doradztwie zawodowym [Dębska 2010, ss. 78–81]. Literatura przedmiotu wskazuje na trzy typy mentorów: kooperacyjny (przewodnik, doradca na różnych etapach kariery), branżowy (kieruje kandydatem przez program szkolenia konieczny dla uzyskania kwalifikacji) i społeczny (którego celem jest

dzy jest istotnym elementem funkcjonowania firmy oraz ciągłości jej merytorycznych zasobów. Zainteresowanie mentoringiem wykazują zarówno młodzi, jak i starsi pracownicy, chociaż dotychczasowa implementacja tego rozwiązania nie jest wysoka. Badani określili również niezbędne kompetencje mentora, warunkujące jego efektywność. Według badań, mentora powinna charakteryzować zdolność komunikacji, analizy, przywództwo, umiejętność organizowania i planowania.

W prezentowanych badaniach, niewielkie zróżnicowanie wyników, spowodowane płcią respondentów, odnotowano dla pozycji: Sam dbam o swój rozwój zawodowy (tabela 7). „Lekka" przewaga kobiet (89,3%) koresponduje z danymi BKL [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 9] – kobiety częściej niż mężczyźni doskonaliły swoje kompetencje. W świetle danych z BKL [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 31] także poziom wykształcenia to zasadniczy czynnik warunkujący aktywność szkoleniową (w kursach i szkoleniach uczestniczyły głównie osoby z wykształceniem wyższym). Podobny efekt empiryczny uzyskano w prezentowanych badaniach (tabela 8). Osoby dobrze wykształcone są bardziej zadowolone z zaspokajania potrzeb szkoleń szkoleniowych przez firmę (-0,355), niezależnie od wieku pracownika (-0,301), pozytywnie oceniają działania pracodawcy ukierunkowane na wspieranie jednostkowych dążeń do doskonalenia zawodowego (-0,298), częściej samodzielnie podejmują starania o swój rozwój zawodowy (-0,245). Poziom wykształcenia pozostaje zatem ważną składową postawy prorozwojowej.

Podsumowując, zrównoważona polityka wiekowa jest warunkiem koniecznym optymalnego funkcjonowania współczesnych firm. Jej strategicznym elementem są właściwie prowadzone działania szkoleniowe. Doskonalenie zawodowe determinuje bowiem efektywność indywidualną i organizacyjną. Formy i instrumenty edukacyjne powinny być dostępne wszystkim pracownikom. Potencjał rozwojowy to cenny kapitał, którego nie można zmarnować. Trzeba go pomnażać, niezależnie od metryki pracowników. Jak pokazują zaprezentowane wyniki badań, wielu pracodawców nie trzeba już o tym przekonywać.

Bibliografia

Armstrong M. (1998), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Bugajska J., Hildt-Ciupińska K. (2012), *Ocena działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia przez starszych pracowników*, „Medycyna Pracy", nr 4.

pomoc osobom w trudnych sytuacjach (osobistych i zawodowych), jednostkom wykluczonym z rynku pracy, „przepracowywanie" ich problemów, profilowanie zdolności do autorefleksji i umiejętności pokierowania procesem uczenia się i własnym rozwojem zawodowym).

Chutnik M. (2012), *Trzeba łączyć mocne strony*, „Personel i Zarządzanie", nr 4.

Czernecka M., Woszczyk P. (2012a), *(Czło)wiek to inwestycja, czyli jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo?*, „Personel i Zarządzanie", nr 3.

Czernecka M., Woszczyk P. (2012b), *Zatrudnianie różnych pokoleń opłaca się firmom,* „Personel i Zarządzanie", nr 4.

Ćwiek J. (2012), *Nie daj się usunąć z rynku pracy*, „Rzeczpospolita", 22 lutego.

Dębska E. (2010), *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu*, „Edukacja Dorosłych", nr 1.

Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M. (2012), *Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+,* „Bezpieczeństwo Pracy", nr 3.

Karney J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Akademickie „Żak", Warszawa.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2008), *Szkolenia jako element rozwoju karier zawodowych pracowników po 45 roku życia* [w:] *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Warszawa [online], www.sojuszdlapracy.pl, www.zarzadzniewiekiem.pl, dostęp:11 grudnia 2012.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2011), *Finansowanie inicjatyw związanych z aktywnością osób w wieku 50+/45+ w Polsce w ramach projektów międzynarodowych* [w:] B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, MAX DRUK, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Lisowska R. (2011), *Program Operacyjny Kapitał Ludzki i jego rola w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+/45+* [w:] B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Raport z analizy programów skierowanych do osób 50+ zrealizowanych w Polsce w latach 2004–2009*, MAX DRUK, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie* [online], www.parp.gov.pl, dostęp:11 stycznia 2013.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kształcenie ustawiczne* [online], www.zarządzaniewiekiem.pl, dostęp:13 stycznia 2013.

Łaguna M., Fortuna P. (2009), *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, GWP, Gdańsk.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – Mentoring i e-learning (2009), Instytut badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.

Nawrat D. (2013), *Edukacja dorosłych w środowisku pracy: symulatory i inhibitory,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 5, cz. II.

Pawłowska-Salińska K. (2012), *Senior w każdej firmie – nie wybór, lecz konieczność*, „Personel i Zarządzanie", nr 4.

Rzepecki J. (2010), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie,* „Bezpieczeństwo Pracy, nr 6.

Samson H. (2008), *Bariery edukacyjne i metody ich pokonania wśród osób w wieku 45+* [w:] *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Warszawa [online], www.sojuszdlapracy.pl, www.zarzadzniewiekiem.pl, dostęp:11 grudnia 2012.

Samson H., Michno L. (2008), *Praca trenera z osobami w wieku 45+* [w:] *Jak zachęcić pracowników po 45 roku życia do dalszej edukacji. Rekomendacje praktyków*, Warszawa [online], www.sojuszdlapracy.pl, www.zarzadzniewiekiem.pl, dostęp:11 grudnia 2012.

Stachowska S. (2012), *Zarządzanie wiekiem w organizacji,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3–4.

Szczucka A., Turek K., Worek B. (2012), *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa [online], www.bkl.parp.gov.pl, dostęp:19 lipca 2013.

Turek K. (2012), *Starzenie się ludności jako wyzwanie dla gospodarki, rynku pracy, polityki i obywateli* [w:] J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa [online], www.bkl.parp.gov.pl, dostęp: 22 lipca 2013.

Urbaniak B. (2008), *Wyzwania wobec edukacji starszych pracowników w Polsce* [w:] J.T. Kowaleski, P. Szukalski (red.), *Pomyślne starzenie się w perspektywie nauk o pracy i polityce społecznej,* Zakład Demografii i Gerontologii Społecznej UŁ, Łódź.

Urbaniak B. (2011), *Zatrudnianie a instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 193-206

Marek Krawiec[1]
Społeczna Akademia Nauk

Budżet obywatelski – metoda budowania wspólnot czy sposób komunikowania się ze społeczeństwem – okiem psychologa społecznego

Civic budget – the method of building communities or the way to communicate with society – social psychologist's point of view

Abstract: The basic premise of this paper is to present the thesis that participatory budgeting can be both a way to build communities and a means of communication between the government and the public. The author argues that this is an effective method of building communities, as well as an effective method of communicating between the government and the public, which fits into the reduction or limiting of the especially recently growing gap between citizen and government.
Keywords: Social communication, Civil budget, Participating budget, Local community, Creation of community.

Wstęp

Dwa lata temu studentka psychologii w Społecznej Akademii Nauk, Ewa Marczak w ramach ćwiczeń z psychologii społecznej napisała: „Pierwsza edycja budżetu obywatelskiego dla Łodzi okazała się ogromnym sukcesem. Zostanie zrealizowanych ponad 47 projektów, a przeznaczona na ten cel kwota, to dwadzieścia milionów złotych. Pięć milionów zostanie przeznaczonych na realizację zadań ogólnomiejskich, a kolejne 15 na te, które dotyczą poszczególnych dzielnic (po 3 miliony na Bałuty, Polesie, Śródmieście, Górną i Widzew). Łącznie w terminie 21–29.09.2013 zagłosowało

[1] E-mail: mkrawiec@spoleczna.pl.

sto dwadzieścia dziewięć tysięcy osiem mieszkańców miasta Łodzi. Obywatele naszego miasta chętnie uczestniczyli w tym przedsięwzięciu wierząc, że przeznaczone na ten cel środki zostaną wykorzystane w sposób pożyteczny dla mieszkańców i pomoże to w unowocześnieniu miasta.

Aby zgłosić swoją propozycję projektu należało wypełnić formularz przygotowany przez Urząd Miasta Łodzi oraz zebrać podpisy 15 osób, które poprą inicjatywę. Urząd Miasta Łodzi stworzył specjalną aplikację internetową, która pozwoliła zagłosować na projekty bez wychodzenia z domu oraz konieczności druku kart do głosowania. Dla mieszkańców, którzy nie korzystają z Internetu zostały wyznaczone punkty głosowań. Podobnie, jak w przypadku głosowania internetowego, mieszkańcy Łodzi otrzymali dwie karty do głosowania – dzielnicową i ogólnomiejską.

„Władze Łodzi 13 stycznia 2014 poinformowały na konferencji prasowej, że pieniądze uzyskane ze sprzedaży działki pod tzw. Bramę Miasta zostaną przekazane na realizację większej liczby projektów zgłoszonych przez mieszkańców w ramach budżetu obywatelskiego. Za 10 mln zł będą zrealizowane dodatkowe 32 zadania, które mieszkańcy zgłosili w maju i czerwcu 2013 podczas akcji zgłaszania zadań do budżetu obywatelskiego. Urząd przyjął, że na terenie każdej z pięciu dzielnic zostaną zrealizowane projekty za 2 mln zł, przy wyborze projektów posłużono się wynikami głosowania budżetu obywatelskiego z września 2013 roku. W sumie wybrano 32 projekty za łączną sumę 9 992 930,32 zł" [http://budzet.dlalodzi.info].

Jako mieszkanka Łodzi od razu zwróciłam uwagę na przedsięwzięcie, jakim jest budżet partycypacyjny. Jak tylko ukazała się kampania medialna dotycząca samego przedsięwzięcia od razu zdecydowałam się, że wezmę udział w takiej aktywności. Zastanawiałam się jednak, jaki projekt mógłby zainteresować mieszkańców i wnieść coś nowego do naszego miasta. Pierwszy pomysł, który przyszedł mi do głowy dotyczył cyklu szkoleń dla seniorów z zakresu obsługi komputera i telefonu komórkowego. Pomyślałam jednak, że taki projekt mógłby zainteresować tylko osoby, które na co dzień starają się wspomagać aktywność osób starszych oraz nauczają nowych technologii. Po przeanalizowaniu różnych inicjatyw skierowanych dla seniorów na terenie województwa łódzkiego, uznałam, że mój projekt nie będzie w żaden sposób wyjątkowy, ponieważ cyklicznie, co jakiś czas pojawiają się tego typu inicjatywy i działania. Szukałam więc czegoś innego, czegoś co mogło by służyć zarówno mieszkańcom, jak i obcokrajowcom odwiedzających nasze miasto. Natchnieniem dla mnie był wyjazd do Płocka i odwiedzenie miejscowego ogrodu zoologicznego. Otóż będąc w tym pięknym, zadbanym miejscu dofinansowanym przez Unię Europejską zauważyłam, że samo zoo posiada informator komputerowy z historią nie tylko ogrodu zoologicznego, ale i całego miasta, z zabytkami, które warto zobaczyć. Komputer uruchamiał plat-

formę stworzoną również dla obcokrajowców w trzech wersjach językowych. Pomyślałam wiec, że warto powtórzyć pomysł sprawdzający się w innych miastach oraz pomnożyć ilość takich informatorów na terenie Łodzi.

Tak też się stało - wzięłam udział w budżecie obywatelskim dla miasta Łodzi z projektem ogólnomiejskim nr: 23. *Nowoczesny informator*. Stworzony przez mnie projekt dotyczył interaktywnej nowoczesnej mapy zabytków, najciekawszych miejsc oraz osobistości ziemi łódzkiej. Techniczna strona projektu zakładała zakup wolnostojących komputerów, opracowania oprogramowania, na bazie którego będzie funkcjonował komputer z informacjami turystycznymi miasta Łodzi. Komputery miały być zlokalizowane w centrum miasta, bądź jego najczęściej odwiedzanych miejscach np. Manufaktura. Dostępne dla turystów różnych narodowości, dzięki możliwości wyboru odpowiedniej platformy językowej. Na projekt nr 23 głosy oddawano zarówno za pośrednictwem Internetu, jaki i w wersji papierowej, posiadałam również wsparcie w głosowaniu partnerów do spraw technicznych projektu. Jednakże i tak to nie pomogło, wniosek nie zebrał wystarczającej liczby głosów. Oczywiście na samym początku pojawiło się poczucie porażki z powodu przegranej, ale to uczucie towarzyszyło mi do momentu odczytania listy wygranych projektów. Okazało się, że wygrały naprawdę wartościowe i niezbędne dla miasta Łodzi projekty ogólnomiejskie. Dało mi jeszcze większą motywację do pracy nad kolejnym projektem w następnej edycji budżetu obywatelskiego, w którym będę jeszcze szerzej patrzeć na potrzeby mieszkańców Łodzi.

Patrząc na ogromny sukces frekwencyjny zarówno głosujących jak i samych pomysłodawców projektów tego typu akcje społeczne powinny być realizowane dużo częściej. Mieszkańcy Łodzi wybierali najczęściej projekty umożliwiające restrukturyzacje miejsc zniszczonych bądź placówek potrzebujących pomocy jak np. łódzkie schronisko dla zwierząt. Moim zdaniem powinno się wyeliminować z budżetu obywatelskiego inwestycje dotyczące remontów dróg, chodników, głównie dlatego, że te zadania powinny być wykonywane przez miasto, a nie dopiero dzięki interwencji mieszkańców. Dodatkowo niektóre projekty mają tę wadę, że nie przyniosą korzyści wszystkim mieszkańcom, lecz jedynie jednostkom. Mimo tych zastrzeżeń pierwszą edycję Budżetu Obywatelskiego w Łodzi oceniam bardzo pozytywnie. Jest to forma, która wśród mieszkańców promuje nie tylko obywatelskie postawy, ale i innowacyjność.

Dzięki budżetowi partycypacyjnemu powstało wiele wartościowych inicjatyw, które nawet, jeżeli nie zostaną wykorzystane w tym roku, to warto zrealizować je w przyszłości. Uważam, że takie inwestycje dla mieszkańców powinny mieć miejsce dużo częściej niż tylko w czasie budżetu obywatelskiego. Trzeba jednak pamiętać, by

nie zmarnować tego potencjału obywatelskiego. Dzięki wprowadzeniu kilku zmian możemy sprawić, że w przyszłym budżecie dla Łodzi finansowanie zyska znacznie więcej ciekawych projektów. Urzędnicy starają się wprowadzić zmiany – choćby po to, żeby się nie okazało, że budżet zamiast łączyć, będzie dzielić mieszkańców. To dopiero pierwsza edycja budżetu obywatelskiego i tak ogromny sukces. I chodź zgłoszony przez mnie projekt nie został wybrany przez obywateli w pierwszej edycji wierzę, że mieszkańcy docenią tą propozycję, bo niewątpliwie chcą zmieniać miasto, jeżeli mają tylko taką możliwość. Propozycje do budżetu obywatelskiego będą mogli składać wszyscy mieszkańcy Łodzi m.in. za pośrednictwem strony internetowej. Zachęcam w kolejnych edycjach do głosowania i tworzenia własnych projektów modernizujących miasto Łódź".

Do opinii studentki, zgłaszającej swój udział w tym projekcie dołączyć można opinię radnego – opozycyjnego wobec Zarządu Miasta – ocenił go jednoznacznie, mówiąc: „ależ łodzianie bardzo dobrze to przyjęli ….".

Budżet obywatelski – metoda budowania wspólnot czy sposób komunikowania się ze społeczeństwem

Gdyby przyjąć, że postawione w tytule pytanie będzie główną tezą weryfikowaną w dalszej części tego opracowania, to już na początku można by poddać ją swoistej modyfikacji: oczywiście, budżet obywatelski może być zarazem metodą budowania wspólnot, czy też wspólnoty, jak i sposobem komunikowania się władzy ze społeczeństwem. Pytanie zasadnicze – czy jest to skuteczna metoda budowania wspólnot, i czy jest to skuteczna metoda komunikowania się władzy ze społeczeństwem, czyli, czy spełnia przesłanki skutecznej komunikacji.

Najważniejszy kontekst do poszukiwania odpowiedzi na te pytania znalazłem w Gazecie Wyborczej z 18.03.2014 w artykule Agnieszki Kublik, gdzie Autorka prezentuje aktualne wyniki badań prowadzonych w ramach projektu POLPAN, a dotyczące konfliktów społecznych w Polsce. POLPAN to projekt badawczy Instytutu Filozofii i Socjologii PAN prowadzony od 1988 r. Co pięć lat w latach 1988-2013 ankieterzy odwiedzali niemal tych samych badanych. I tak roku 1988 przepytali 5817 osób, w 1993 r. - 2259, w 1998 r. - 2135, w 2003 r. - 1699, w 2008 r. - 1805 osób, w 2013 r. - 2196 (w tym 711 uczestniczyło we wszystkich edycjach). W roku 2013 Polacy uznali, że u nas dominują konflikty pomiędzy rządzącymi a resztą społeczeństwa. Oczywiście na pierwszym miejscu lokują się konflikty pomiędzy zwolennikami różnych partii politycznych – za silne i bardzo silne uznało je 85% respondentów, ale 84% badanych

Polaków za takie uznało konflikty pomiędzy rządzonymi a rządzącymi. Koresponduje z tym do pewnego stopnia raport CBOS z października 2013 roku [Badora, 2013, ss. 3–7]:

- Poczucie skonfliktowania społeczeństwa jest obecnie wyższe niż notowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku. Blisko trzy czwarte Polaków (73%) jest dziś przekonanych o istnieniu w naszym kraju konfliktów społecznych, a co szósty (17%) uważa, że ich nie ma.
- Na płaszczyźnie politycznej najistotniejszy konflikt rozgrywa się w Polsce – zgodnie z logiką demokratycznej sceny – między różnymi partiami politycznymi (wymieniał go niemal co czwarty badany 24%) oraz między rządem a opozycją (15%).

W okresie PRL stałym elementem życia społecznego był konflikt między władzą a różnymi grupami społeczeństwa. Później najczęściej opisywano go jako dychotomię „my – oni". Ale i po roku 1989, jak wynika z prowadzonych badań, od połowy lat dziewięćdziesiątych najistotniejsze konflikty w Polsce rozgrywają się – zgodnie z logiką demokratycznej sceny – na płaszczyźnie politycznej. Konflikt władza społeczeństwo, choć nadal mówi o nim znacząca część badanych (16%), ustąpił pierwszeństwa konfliktom mniej lub bardziej precyzyjnie definiowanym jako konflikty pomiędzy różnymi ugrupowaniami politycznymi, a w szczególności pomiędzy sprawującymi władzę a opozycją. Nijako w opozycji do tego stwierdzenia prof. Kazimierz M. Słomczyński, kierownik projektu POLPAN mówi, że dziś to znowu – „… konflikt MY - ONI, przy czym "ONYMI" są nie tylko rządzący, ale też opozycja, razem tworzący grupę tych, którzy rządzą resztą obywateli … - Świadczy to o wyobcowaniu władzy" [Kulbik 2014].
Ten podział widać także w wynikach badań dotyczących przekonania Polaków o możliwości wpływu na otaczającą ich rzeczywistość – wielkość populacji przekonanej o możliwości kształtowania otaczającej rzeczywistości rosło od 7% Polaków w roku 2007 do 28% w roku 2014 – w roku 2010 wynik był najwyższy – bo sięgał 36% [Felisiak 2014, s. 2]. Dużo lepiej przedstawia się przekonanie o wpływie na sprawy, które się dzieją w ich bezpośrednim otoczeniu. Ta wielkość rośnie od 1992 roku – wtedy 16% obywateli polskich było przekonanych o swoim wpływie na sprawy swojego miasta/gminy - aby w roku 2014 sięgnąć do wartości 51% [Felisiak 2014, s.4]. Postawy takie deklarowali przeważnie ludzie młodzi, z wyższym wykształceniem i będący w dobrej sytuacji materialnej.

W odpowiedzi na zadane w 2002 roku pytanie o to, czy możemy sami pomagać potrzebującym i działać dla naszego i wspólnego dobra („Czy ludzie tacy jak ja, działając wspólnie z innymi, mogą pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektóre problemy swojego środowiska, osiedla, wsi lub miasta?") pozytywnie odpowiedziało prawie 50% Polaków, ale w roku ubiegłym odsetek pozytywnie odpowiadających wynosił już ponad 77% [Badora 2014, s. 7].

I w tym właśnie kontekście będziemy patrzeć na budżet jako metodę tworzenia wspólnoty, czy też nawet wspólnot – choć to mniej korzystne dla władz – i sposób komunikowania się ze społeczeństwem. Można też to uznać jako próbę dialogu mającą na celu (prowadzącą do) tworzenie wspólnoty. Podstawowym celem tego przedsięwzięcia jest sprawne, skuteczne zarządzanie. Jak wspomniano, dla władzy zdecydowanie bardziej korzystnym byłoby tworzenie jednej wspólnoty, niż wielu, czy kilku wspólnot – przecież zawsze łatwiej próbować porozumiewać się z jednym rozmówcą, z jedną stroną, niż z kilkoma różnymi, prezentującymi różne stawiska i różne, stojące za tymi stanowiskami interesy. Ale i pojedyncze wspólnoty zaczynają być dla władzy niewygodnym, trudnym partnerem – doskonałym przykładem będzie stołeczne referendum w sprawie odwołania pani prezydent, lub ostatnie wybory samorządowe. W Łodzi rzeczywistość nie poszła władzy stuprocentowo na rękę – już dziś wyraźnie widać, że po trzech edycjach budżetu partycypacyjnego wyodrębniła się jedna duża – choć dość ogólnie (niezbyt wyraźnie) zarysowana wspólnota i kilka (a w najbliższej przyszłości pewnie i kilkanaście) mniejszych, precyzyjniej zdefiniowanych i wyrazistych wspólnot lokalnych. Z drugiej strony ten obraz nie jest tak jednoznacznie dla władzy niekorzystny – dialogi z kilkoma różnymi podmiotami pochłaniają oczywiście dużo więcej energii, wymagają większej uwagi i zdecydowanie szerszej perspektywy – ale stawiając przed władzą dużo większe wymagania, wymuszają uczenie się i zwiększają szansę na jej rozwój. Niezależnie od tego jakie efekty przyniesie ten typ dialogu społecznego, warto spróbować odpowiedzieć na dość zasadne w tym kontekście pytanie o to, jak skutecznie tworzyć wspólnotę, kiedy tworzy się wspólnota, kiedy są optymalne warunki do tworzenia się wspólnot. Socjolodzy powiedzą że w ten sam sposób, jak tworzą się grupy:

- potrzebny jest wspólny cel,
- uczestniczący w procesie postrzegają swoją sytuację jako podobną przynajmniej w jakiejś części,
- mają motywację do działań służących realizacji celu i takie działania podejmują.

Ujmując rzecz najprościej trzeba stwierdzić, iż u podłoża tego procesu zawsze leżą zawsze niezaspokojone podstawowe potrzeby ludzkie. W naszym przypadku będą to podstawowe potrzeby psychiczne, społeczne i ekonomiczne, odgrywające taką samą rolę, jak podstawowe procesy biologiczne. Psycholodzy zgodni są tu z socjobiologami, że przeżycie małych grup (pierwotnych hord) , w których ludzkość żyła przez dłuższą część swej egzystencji zależało od skuteczności działań służących zaspokojeniu potrzeby współpracy, altruizmu i więzi z grupą [Ross,1991; Shaw i Wong 1989 za: Stephan i Stephan 2000, s.46 i nast.]. Dziś wszyscy przecież doskonale znamy siłę działań wspólnych, które mogą być i zazwyczaj są skuteczną formą realizacji celów grupo-

wych i indywidualnych a w wielu przypadkach umożliwiają zaspokajanie indywidualnych potrzeb ludzkich. Wiele z tych indywidualnych potrzeb, to potrzeby uniwersalne, wiele kształtowanych jest przez warunki, w jakich żyjemy, wiele z nich określa nasza indywidualna sytuacja wtopiona w sytuację bliskich nam emocjonalnie, kulturowo czy fizycznie osób.

`Odczuwanie wspólnego losu, podobnej sytuacji życiowej, podobnych potrzeb społecznych i ekonomicznych, zbliżone systemy wartości i radość, jaką daję świadomość, że jednostka nie jest sama (patrz potrzeba bezpieczeństwa i przynależności) była i jest podstawą do tworzenia potężnych wspólnot. Wspólnot pozwalających na budowę nowej tożsamości, pozwalających na wykorzystywanie efektu synergii do realizacji celów, na marginalizowanie niektórych potrzeb i tworzenie nowych, możliwych do zaspokojenia tylko poprzez uczestnictwo we wspólnocie. Cóż zresztą innego proponowała swoim uczestnikom jedna z największych, chyba także najbardziej kontrowersyjna ze stworzonych u schyłku ubiegłego wieku wspólnota religijna w Polsce. Ona ofiarowała samotnym, często ubogim ofiarom transformacji, wykluczonym i zagrożonym wykluczeniem społecznym chorym poczucie wspólnoty, radość z bycia razem, na nowo określiła ich tożsamość, z której mogli być dumni. To, co dała swym członkom ta wspólnota, uczyniło ją (ich – tzn. jej członków) szczególnie podatną na działania „ideologiczne", uczyniła ją szczególnie łatwo sterowalną, łatwą do wykorzystania przy realizacji celów świeżo zinternalizowanych przez jej członków, celów, których większość z jej członków nie stawiała sobie przed „przystąpieniem" do wspólnoty. Póki więc ludzie będą w podobnej sytuacji, kiedy ich potrzeby społeczne (i nie tylko) będą określane przez te same aspekty codziennego życia, kiedy będą miały miejsce wydarzenia lub procesy pozwalające im na wyraźne budowanie swej tożsamości, wymagające wyraźnego określania się w spolaryzowanej sytuacji, kiedy wreszcie wspólnota będzie skuteczną metodą służąca zaspokajaniu indywidualnych potrzeb – wspólnoty będą się tworzyć. Ale…

Po pierwsze, one same nie będą się tworzyć. Nawet jak pojedynczy członkowie społeczności (obywatele) będą zdawać sobie sprawę (mieć świadomość) z podobnych potrzeb, wspólnych dla większości ich członków, podobnie usytuowanych w indywidualnych systemach i hierarchiach ważności, nawet kiedy będą mieli podobnie silną motywację do zaspokojenia tych potrzeb – to i tak działania służące ich realizacji trzeba animować – czyli potrzeba animatorów i wypracowanych procedur podejmowanych działań. W naszym przypadku procedur dostarczają władze samorządowe – poprzez regulamin przedsięwzięcia, za każdym razem (czyli co roku) rozbudowany i ulepszany tak, aby dawał możliwość udziału coraz większej ilości zainteresowanych, był coraz bardziej przejrzysty i przyjazny dla obywateli. Być może tutaj szczególne

znaczenie trzeba by nadać właściwej wielu ludziom potrzebie działania, przewodzenia i kierowania. Dla tworzenia wspólnot niezbędni są animatorzy: lokalni liderzy – przywódcy, ale na początku funkcje animatorów pełnią pomysłodawcy całego projektu – aby niebawem oddać je w ręce tym, którzy widzą w projekcie możliwość zaspokojenia określonych, konkretnych potrzeb grupowych, oraz własnych potrzeb indywidualnych (osobistych): potrzeby sukcesu, samorealizacji, rozwoju, uznania czy jeszcze innych.

Po drugie, jeśli warunkiem niezbędnym dla tworzenia się wspólnot są podobne potrzeby, to nie tylko można opierać się na już odczuwanych, ale można kreować nowe, stosunkowo łatwe do internalizacji… Dyskutujący na forach internauci, częstokroć osobiście zainteresowani realizacją określonych projektów wiele razy zwracali uwagę na swego rodzaju specyfikę projektu polegającą na zgłaszaniu przedsięwzięć, które według nich powinny być i tak finansowane z kasy miejskiej nie w ramach budżetu obywatelskiego, ale planowych wydatków na konieczne dla funkcjonowania miasta inwestycje. Tylko, jeśli na wszystkie te inwestycje nie starcza pieniędzy, to można ich ilość ograniczyć poprzez tego typu plebiscyty. Jest to też z pewnością rodzaj dialogu władzy ze społeczeństwem, gdzie ta pierwsza dzieląc się odpowiedzialnością ze wspólnotami, czyni ich w pewnym sensie współodpowiedzialnymi za brak możliwości zaspokojenia wszystkich potrzeb...

Po trzecie, ludzie mają różną motywacje (chodzi tu o jej siłę) do działań służących zaspokajaniu ich potrzeb w zależności od usytuowania potrzeby choćby w piramidzie potrzeb Maslowa, a także od indywidualnych szacunków, co do szans na jej zaspokojenie. W związku z tym ludzie chętniej będą się koncentrować na tworzeniu i zaspakajaniu tych potrzeb, które z jednej strony charakteryzują się stosunkowo dużym prawdopodobieństwem możliwości ich zaspokojenia poprzez działania grupowe, a z drugiej tych, które są jednocześnie „najbliżej" potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa, przynależności, udziału w tworzeniu nowej, atrakcyjnej tożsamości. …Trudno uznać budżet obywatelski za główną przyczynę powstania wielu wspólnot, ale z pewnością wpisał się on zarówno w ich powstawanie, jak i rozwój. W Łodzi za takie można uznać choćby wspólnoty rowerzystów, którym budżet obywatelski dał możliwość artykułowania swych opinii dotyczących organizacji ruchu drogowego uwzględniającej nie tylko istnienie, ale potrzeby używających rowerów jako podstawowego sposobu przemieszczania się po mieście jego obywateli.

Po czwarte, ludzie lubią mieć słuszność, być po właściwej stronie... Znaczy to między innymi, że przyłączają się do inicjatyw i przedsięwzięć, które już mają określoną liczbę swoich zwolenników odpowiednio „głośno" artykułujących wagę konkretnych rozwiązań (przedsięwzięć) i ich znaczenie dla atrakcyjności życia wspólnoty. Wielokroć

sama atrakcyjność danej wspólnoty bierze się wprost z ilości jej zwolenników, bo im większa liczba ludzi opowiada się za jakąś opcją, tym ta opcja wydaje się bardziej atrakcyjna, słuszna, potrzebna [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002, ss. 299–310; Aronson 2004, ss. 33 i nast.; Doliński 2005, ss. 35–38]. Ponadto duże znaczenie ma to, kim są członkowie danej wspólnoty czy społeczności. Zgodnie z regułą społecznego dowodu słuszności oraz regułą lubienia i sympatii [Cialdini 2009, ss. 110–151; Doliński 2005, ss. 35–38] ludzie wyraźnie dążą do uczestnictwa w takich grupach, których członkowie jawią im się jako podobni do nich, a przyłączenie się do tych grup jeszcze owo podobieństwo zwiększa. Identyfikacja wspólnoty zainteresowań, podobnych postaw i osobistych przekonań, odczuwanie podobnych potrzeb skutkujące akcesem do danej wspólnoty buduje w pewnym sensie na nowo ich tożsamości, które modyfikują ich zachowania na zgodne z tą nową tożsamością – porównaj regułę zaangażowania i konsekwencji [ibidem, ss. 65–109, ss. 33–35].

Po piąte, działania, w których ludzie zadeklarowali swój udział, (i do których będą się przyłączać) muszą wymagać osobistej aktywności [Cialdini 2009, ss. 83–84], nie dawać wprost wymiernych korzyści (poza zaspokojeniem niektórych indywidualnych potrzeb – na przykład potrzeby sukcesu, czy tym podobnych) i charakteryzować się wyraźnymi cechami sukcesu. Ponadto to sami ludzie muszą je wymyślić, być ich autorami, lub zgadzać się co do meritum sprawy z ich twórcami – przez co nie mieć świadomości, że ich uczestnictwo jest animowane i sterowane zewnętrznie. Muszą po prostu sami tego chcieć … . Gdyby uznali, że są obiektami wpływu wywieranego na nich przez przedstawicieli władzy (lub kogokolwiek), mogliby uznać to za próbę manipulacji i odczuwany nacisk zewnętrzny mogli by odebrać jako próbę ograniczenia ich autonomii, a to warunkowało by zdecydowany sprzeciw. Analogicznie, kiedy cele wspólnot, z którymi ludzie się identyfikują są przedmiotem ataków (krytyki) z zewnątrz, to jest oczywistym, że większość członków krytykowanej wspólnoty będzie się konsolidować wokół jej celów, zacieśniać się będą więzy ich łączące, grupa będzie się stabilizować i umacniać. Wyraźnie widać, że taki obrót sprawy jest korzystny dla animujących działania mieszkańców przedstawicieli władz, zgodnie z psychologicznymi mechanizmami z chwilą zawiązania się wspólnoty, zaczyna ona własne życie, często im więcej przeszkód spotka na swej drodze, tym staje się silniejsza i bardziej skuteczna w realizacji swych interesów.

A jak powiększać i konsolidować wspólnotę, jak zwiększać liczbę jej członków o tych, którzy bezpośrednio nie odczuwają określonych potrzeb i nie podejmują działań służących ich zaspokojeniu? O konsolidacji napisano we wcześniejszych akapitach, a dla zwiększania ilości członków wykorzystywana jest tu wspólną dla wielu ludzi i przez wielu ludzi odczuwaną potrzeba przynależności. Dość skuteczne jest włączenie

ludzi „z zewnątrz" w proces oceny wymyślanych i podejmowanych przez małe grupy tych działań, za których pomocą zaspakajane są konkretne potrzeby tych społeczności (wspólnoty), z założeniem, że lepiej oceniane będą te działania, które w jakikolwiek sposób zaspokoją także potrzeby oceniających. Takie są przecież założenia budżetu obywatelskiego … Są z tego tytułu dwie bezpośrednie korzyści:

- tworzy się jakby makrowspólnota, składająca się z kilku mniejszych wspólnot – oceniający powiększają liczbę członków pojedynczej wspólnoty (tej , której działania bezpośrednio zaspokajają ich indywidualne potrzeby), ale zarazem następuje swego rodzaju identyfikacja ze wszystkimi ocenianymi pomysłami (działaniami) poprzez sam fakt ich poznania (uczestnictwo w przedsięwzięciu) – oczywiście niezbędna do tego jest eliminacja ocen negatywnych – liczy się tylko liczba ocen pozytywnych i to ona decyduje o pozycji na liście . Z punktu widzenia rządzących korzystniejsze (łatwiejsze) i bardziej efektywne (skuteczne) wydają się być kontakty ze wspólnotą czy nawet kilkoma wspólnotami) niż z pojedynczymi obywatelami (choć są i mniej korzystne aspekty takiego stanu rzeczy);
- o tym, które ze zgłoszonych potrzeb będą mogły być zaspokojone nie decyduje dysponujący finansami, ale sami członkowie wspólnot – w zasadzie decyduje o tym powszechność potrzeby lub umiejętność przekonania innych do wsparcia konkretnej inicjatywy. Dysponent finansów - „władza" unika w ten sposób oczywistych konfliktów z rządzonymi. Na plan dalszy schodzi wtedy podział MY – ONI. Wydaje się to być główną zaletą tej metody zarządzania. Tyle, że konieczna jest tu swego rodzaju konsekwencja rządzących i ich jednomyślność, choć czasem i brak jednomyślności może dać w efekcie pewne korzyści władzy.

Doskonale ilustruje to sytuacja z ostatniej edycji budżetu obywatelskiego, kiedy władze miasta zapewniają, że decyzje łodzian głosujących w budżecie obywatelskim są wiążące, to agenda miejska, jaka jest Zarząd Dróg i Transportu nie zamierza realizować jednego z wybranych zadań: kontraruchu na jednokierunkowych ulicach. Tworzy się ciekawa sytuacja – z jednej strony władze miasta zapewniają, że budżet obywatelski jest wiążącą umową z mieszkańcami Łodzi, a Zarząd Dróg i Transportu ma na ten temat chyba odmienne zdanie. We wrześniowym głosowaniu łodzianie (członkowie konkretnych wspólnot) zdecydowali, że chcą wprowadzenia kontraruchu na niektórych ulicach jednokierunkowych (jest to rozwiązanie, które umożliwia rowerzystom jazdę pod prąd bez wyznaczania dla nich odrębnego pasa ruchu – stosowane na przykład w Gdańsku, gdzie kontraruch jest dopuszczony na ponad 120 ulicach, i w Radomiu, gdzie pod prąd można jechać na 50 ulicach).

Łódzki Zarząd Dróg i Transportu kontraruchu nie chce zatwierdzić, powołując się na brak przepisów, które dopuszczają wprowadzenie takiego rozwiązania na ulicach.

[Hac 2015]. Z jednej strony w wątpliwość poddawane są główne założenia projektu, oraz skuteczność działania zarządu miasta, ale z drugiej strony miasto podtrzymując swoją akceptację kontraruchu staje po stronie mieszkańców, wpisując się w ideę służebności władzy w stosunku do swych obywateli.

Nie wdając się oczywiście w merytoryczną ocenę tego sporu, należy stwierdzić, że dla władzy bardzo wygodnym jest deklarowanie się jako stronnik woli swych obywateli (określonych wspólnot), przeciw własnym agendom, choćby te stały w obronie istniejącego ładu prawnego, zdrowego rozsądku, czy bezpieczeństwa. Władza, dla zdobycia poparcia będzie co najwyżej aktywnym mediatorem, zostawiając Zarządowi Dróg i Transportu występowanie przeciw inicjatywom wspólnot. Pomysł budżetu obywatelskiego może również wpisać się w skuteczny model komunikowania się władzy ze społeczeństwem.

Spójrzmy, jakie są podstawowe warunki skutecznej komunikacji społecznej. Oczywiście zależeć to będzie od przyjęcia podstawowego założenia – czyli od określenia funkcji tego modelu komunikowania się. Otóż w tym przypadku głównymi funkcjami komunikacji będą funkcje: perswazyjna i informacyjna. W przypadku funkcji informacyjnej sprawa jest stosunkowo prosta – skuteczność oceniamy poprzez jakość stosowanych technik i narzędzi dotarcia do odbiorcy. Używany w przypadku budżetu obywatelskiego sposób informowania o projekcie niewątpliwie ocenić należy jako stosunkowo skuteczny, przy czym wydaje się że ta skuteczność rośnie z roku na rok, a model koniecznej w tym przypadku wymiany informacji można ocenić jako wystarczający, choć można by mieć do niego kilka zarzutów. Chyba najpoważniejszy opierał by się na zbyt słabym uwzględnianiu zjawiska wykluczenia cyfrowego. Mimo, że brak po temu twardych danych, a posiadane przysłaniane są przez duży odzew społeczny na tę akcję, to w przyszłości, dla zapewnienia niezbędnych warunków skutecznej komunikacji w wymiarze tej funkcji koniecznym wydaje się zwiększenie ilości narzędzi używanych podczas tego procesu, z uwzględnieniem wykluczonych cyfrowo. Choć przyznać trzeba, że organizatorzy i uczestnicy tego projektu zrobili już wiele dla jego upowszechnienia poprzez zwiększenie dostępności w nim udziału przez różne grupy społeczne.

Nieco więcej uwagi trzeba by poświęcić perswazyjnej funkcji komunikacji. Podstawy jej skuteczności opisuje klasyczny model komunikacji opracowany przez specjalistów z uniwersytetu Yale [Aronson, Wilson, Akert 1997, s. 319; Myers 2003, ss. 314-33]. W największym skrócie do podstawowych czynników zwiększających skuteczność przekazu zalicza się trzy kategorie zmiennych:

- źródło przekazu (kto mówi),
- charakter przekazu (jak i co mówi),

- cechy audytorium – (do kogo mówi).

Źródło przekazu oceniane jest zawsze przez pryzmat swojej wiarygodności. Niska wiarygodność źródła niewątpliwie osłabia siłę przekazu i zdecydowanie obniża jego moc perswazyjną. Nie może nas tu zwieść szeroki odzew na komunikat (a tak przecież było w przypadku budżetu obywatelskiego). Zapewnienie sobie wsparcia niekwestionowanych autorytetów, osób popularnych, nie posądzanych o interesowność czy związki z władzami niewątpliwie mogło by zaowocować jeszcze większą ilością interesujących i pożytecznych projektów (propozycji) i zapewnić jeszcze szerszy udział obywateli w tym przedsięwzięciu. Ale – kiedy sprawa wydaje się być ważną dla ludzi i staje w szranki z potrzebami innych ludzi - to autorytety raczej służą tylko zainteresowanej wspólnocie – inaczej mówiąc, te wspierające się liczą, na krytyczne nie zwraca się uwagi.

Charakter przekazu nie wymaga tu specjalnych odniesień, zastosowanie mają spostrzeżenia odnoszące się do informacyjnej funkcji komunikacji. Naszą uwagę skierujemy w tym przypadku na jakość kanału, którym przemieszczają się komunikaty, natężenie i rodzaj szumów – a w praktyce na organizację i stosowane procedury w realizacji naszego przedsięwzięcia. Autorzy projektu specjalnie nie starali się przekonać obywateli do niego – to znaczy nie używali specjalnych zabiegów, sposobów perswazji czy technik i narzędzi wywierania wpływu – po prostu uznali, że projekt poprzez swa atrakcyjność tego nie wymaga i sam się obroni. Wydaje się, że w tym przypadku mieli rację.

Cechy audytorium (cechy odbiorców – czyli do kogo mówimy) w tym przypadku dają się określić poprzez stopień zainteresowania przekazem. Ludzie są bardziej skłonni poświęcać swą uwagę przekazowi, o którym myślą, że ich dotyczy. Wtedy nawet nie tak istotna jest precyzja komunikatu, jego spójność, czy język dostosowany do możliwości odbiorców. Ważniejsze wydają się wcześniejsze doświadczenia odbiorców, zwłaszcza doświadczenia z tym samym nadawcą (źródłem) – wyraźny jest tu związek z jego wiarygodnością. Równie ważne jest uwzględnianie ludzkiej skłonności do chronienia swego poczucia swobody opisane poprzez teorię reaktancji Jacka Brehma, [Brehm 1966 za: Cildini 2003, s 214 i nast.; Doliński 2005, ss. 43-44], a z drugiej strony ludzkie tendencje do aspirowania do udziału w przedsięwzięciach, które wydają się im atrakcyjne i nobilitujące. Ponadto istotnym jest także wiek odbiorców, autorowi brak jest szczegółowych danych dotyczących wieku aktywistów zaangażowanych w realizację Projektu (konkretnych propozycji), oraz osób ich popierających – ale zgodnie z regułami perswazji [Aronson, Wilson, Akert 1997 s. 319] grupą szczególnie otwartą na zmianę swych postaw są młodzi ludzie w wieku 18–25 lat. Kiedy do tej zmiennej dołączymy wspólnotę zainteresowań oraz poczucie konieczności walki

o swoje prawa z nieuwzgledniającym lub wręcz ograniczającym ich potrzeby systemem – to łatwo nam zrozumieć choćby fenomen wspólnoty rowerzystów – którzy oprócz uczestnictwa w Projekcie budżetu obywatelskiego raz w miesiącu wyjeżdżają na ulice Łodzi pod postacią „Masy Krytycznej", aby zwrócić uwagę mieszkańców, głównie kierowców pojazdów mechanicznych i decydentów na swą sytuację.

Zakończenie

Oczywiście ostateczne oceny odnoszące się zarówno do jakości procesu komunikowania się władzy ze społeczeństwem, jak i zaangażowania i skuteczności w tworzeniu wspólnoty mieszkańców – a co za tym idzie prawdziwych intencji rządzących wystawią (wystawili) im obywatele przy urnach wyborczych, w następnej (i następnych) edycji budżetu obywatelskiego.

Minął już ponad rok, za nami druga edycja budżetu obywatelskiego, szacunku wymaga zarówno ilość zgłoszonych projektów, jak i ilość osób biorących w nim udział – tych bardziej aktywnych, których liczbę oceniamy między innymi według ilości zgłoszonych projektów, oraz tych, którzy wykazali zainteresowanie zgłaszanymi projektami i udzielali im swojego poparcia. W tej edycji zgłoszono także ogromną liczbę projektów i choć 871 wniosków to mniej niż przed rokiem, to i tak przeznaczone na łódzki BO 40 mln zł okazało się za mało. Wszystkie propozycje łodzian kosztowały by prawie pół miliarda złotych.

Na efektywność budowania wspólnot i jakość komunikowania się władzy ze społeczeństwem poprzez Projekty Budżetów Obywatelskich wpływ z całą pewnością ma też ich realizacja. I tak w roku 2014 zrealizowano 97 projektów spośród 107 przyjętych w konkursie z roku 2013, sześć zrealizowano prawie w całości, wykonanie reszty nie powiodło się [uml.lodz.pl/budzet_obywatelski z 11 lutego 2015]. Gdyby patrzeć na to z perspektywy analiz społecznych i organizacyjnych to wynik ten, jako wskaźnik skuteczności Projektu, jest wyraźnie zadawalający. Z całą pewnością udało się też zintensyfikować tworzenie nowych wspólnot i umacnianie już istniejących – choćby poprzez trudności, na jakie napotykały te ostatnie zarówno w procesie zbierania społecznego poparcia dla swych pomysłów, jak i w sporach z administracją samorządową dotyczących meritum.

Pomysł na wprowadzenie do Łodzi i realizacja budżetu obywatelskiego wpisuje się w działania służące bezpośrednio zmniejszaniu lub ograniczaniu rosnącego zwłaszcza ostatnio rozdźwięku pomiędzy obywatelem a władzą, co być może w znacznym stopniu utrudni powrót ONYCH.

Bibliografia

Aronson E, Wilson T.D, Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-Ka, Wydawnictwo, Poznań.

Aronson E.(2004), *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Cialdini R.B.(2003), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. GWP, Gdańsk.

Doliński D. (2005), *Techniki wpływu społecznego*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B.(2002), *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, GWP, Gdańsk.

Myers D.G.(2003), *Psychologia społeczna*, Zysk i S-Ka. Wydawnictwo, Poznań.

Stephan W.G., Stephan C.W.(2007), *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, GWP, Gdańsk.

Badora B. (oprac.) *Polskie konflikty A.D.2013. Komunikat z badań*. BS/149/2013. październik 2013 CBOS, Warszawa.

Badora B. (oprac.), *Aktywność społeczna Polaków, Raport CBOS nr 60/2014. maj 2014* CBOS. Warszawa.

Felisiak M. (oprac.), *Opinie o demokracji. Raport CBOS nr 42/2014, kwiecień 2014,* CBOS. Warszawa.

Hac A. *Budżet obywatelski: komu wierzyć - prezydentowi czy ZDiT?,* Wyborcza pl. 27.01.2015.

Kulbik A. *ONI znów nami rządzą i ONYCH nie lubimy*, Wyborcza pl. 18.03.2013.

uml.lodz.pl/budzet_obywatelski/budzet_obywatelski_na_2015 z 11 lutego 2015 (online).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486

Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 207-220

Dorota Molek-Winiarska[1]
Wroclaw University of Economics

Field-tested methods of measuring increased worker productivity after occupational health interventions

Abstract: There are only few studies on occupational health psychology interventions (OHPIs) in organizations in which the impact of the OHPI on increased worker productivity has been adequately measured. It is also hard to find well-delimited productivity indicators in the descriptions of the interventions. The main aim of this paper is to identify and define productivity indicators in order to be able to assess the effects of an OHPI underway in a Polish extractive company struggling with work accidents and lower productivity. Firstly, a comparison is conducted of different productivity indicators applied in 11 OHPIs (with confirmed increases in productivity) described in the literature. This is then applied to a case study of the extractive company in which an work-related stress intervention is in progress. On the basis of the analysis of literature on workers' productivity and field-tested programs, 11 productivity indicators were obtained, analyzed and evaluated in terms of their usefulness regarding the character of the company and the main goals of the intervention in the studied case. Out of these indicators, three were chosen, and one of them was slightly modified to be used to measure the prospective rise in employees' productivity after the completion of the intervention.
Keywords: productivity, occupational health psychology, work-related stress, intervention, stress management

Introduction

Almost every study on occupational health intervention emphasises the relation between the decrease of individuals' productivity and work-related stress or other psychological dysfunctions in an organization. A few studies provide extremely encouraging evidence that the implementation of occupational health psychology interven-

[1] E-mail: dorota.winiarska@ue.wroc.pl

tion (OHPI) affects the increase of productivity. For example, Cox quoting Manuso indicates that $1 spent on the implementation of the stress management programs at the level of an individual brings up to $5.5 profit for the organization as a result of the increase in labour productivity and reduction of stress symptoms [Cox et al. 2000, p. 118]. Cascio and Boudreau say that the value of the return on investment in programs promoting health care in the workplace ranged from $1.81 (in Unum Life) to $6.15 (in Coors) per $1 invested [Cascio, Boudreau 2011, p. 177]. In other studies cited by the authors, an average return on investment in health prevention programs amounts to $5.82 and results from a decline in absenteeism and an increase in productivity [Cascio, Boudreau 2011, p. 177]. Meanwhile Proper and van Mechelen indicate that experimental implementations of worksite fitness and lifestyle programmes brought 7% increase of workers' productivity in a life insurance company [Proper, van Mechelen 2007, p. 35]. These results may be used to persuade the owners of companies and CEOs that occupational health psychology initiatives are worth applying in their organizations. However, on analyzing individual case studies described in the scientific literature, it is difficult for one to find not only applicable definitions of productivity but also the parameters used to measure it.

The aim of this study is to identify and define accurately productivity indicators in order to be able to assess the effects of the stress underway in a Polish extractive company struggling with accidents at work and occasionally lowered productivity. The article also presents the results from different studies whose aim was the relation between OHPIs and employees' productivity. The article briefly describes what OHPIs are and references the approaches and definitions related to productivity. It also presents the research method and the results of the study that are a part of a large work-related stress reduction program implemented by the author in an extractive sector organization.

Occupational Health Psychology Interventions

Occupational Health Psychology Interventions (OHPIs) are well planned and organized actions that lead to the elimination or reduction of occupational stress and other work-related psychological dysfunctions [Nielsen 2010, p. 234]. They are also aimed at helping individuals to develop their methods of coping with psychological distress [Molek-Winiarska 2013, p. 135; Milczarek et. al. 2009, p. 28]. A vast majority of researchers divide the OHPIs according to the criterion of the range of influence [Cooper et. al. 1996; p. 24; Cox et. al. 2000, p. 112; van der Klink et. al. 2001, p. 270; Dewe, O'Driscoll 2002, p. 144; Richardson, Rothstein 2008, p. 69; Graveling et. al. 2008, p. 15].

Such interventions are grouped into Organizational Level Interventions (OLI) and Individual Level Interventions (ILI).

Alternatively, OHPIs can be broken down into three categories according to their goals [Cox et. al. 2000, p.114, Richardson, Rothstein 2008, Dalgren, Gard 2009, p. 367; Sinclair et. al. 2010, p. 9]. Thus, primary interventions are to identify causes of dysfunctions and aim at their subsequent elimination or reduction. Secondary interventions are implemented to support employees' ability to cope with the existing stress by teaching them appropriate techniques and skills. Tertiary interventions include psychological or medical rehabilitation after very stressful periods to reduce negative effects of stress. The first goal is achieved through OLIs. The other two are interventions focused on improving an individual's functioning (ILIs).

According to current research, OLIs are implemented less often than individual ones. The reason for this is usually an effort- and time-consuming process of preparation, organization and implementation of such a program, thus, the higher cost [Cox et. al. 2000, p.114; Dalgren, Gard 2009, p. 369]. Nonetheless, effects of OLIs in terms of reduction of organizational stress are much bigger and persisting than individual interventions. Their effectiveness is related not only to the fact that they eliminate (or reduce) the causes of stress, but also they are usually better prepared. Also their effects tend to be well monitored and compared to measurable indicators set at the beginning of the implementation [Houtman 2007, p. 28]. The reason why it is worth implementing organizational interventions is not only a well-known saying that prevention is better than cure, but also the fact that they bring more long-term benefits [Leka et. al. 2010, p. 304]. If working conditions influence high pressure and high level of stress, even the strongest and most well-prepared employees will suffer from them at last. This will be connected to recovery costs or other financial effects of stress which are mentioned above.

Many projects described in the literature on the subject of OHPIs list the following as the most effective interventions at the organizational level [Graveling et. al. 2008, p. 15; Dalgren, Gard 2009, p. 370; Molek-Winiarska 2013, p. 140]:

- monitoring and improving of workstations' ergonomics;
- making changes in work organization (e.g. flexible working, job rotation);
- redefining job roles for their clarity to avoid conflict, overworking or role ambiguity;
- introducing participative management and effective communication systems;
- providing training to managers in the field of stress management.

ILIs are undoubtedly the main group of interventions that are made to combat stress in companies. However, it seems that one of the most important reasons for

favouring ILIs are lower costs of implementation and monitoring. ILIs typically include the following activities [Cox 2000. p.118; Giga et. al. 2003, p. 158-164; Graveling et. al. 2008, pp. 33-85; Molek-Winiarska 2013, p. 141]:

- training in coping with stress, using cognitive-behavioural approach or MBSR;
- training to improve skills such as communication, time management, or self-motivation;
- psychological counselling, therapeutic meetings, coaching;
- Employee Assistance Programs (EAP's);
- promoting and sponsoring fitness activity;
- health promotion and health education;
- training in relaxation, meditation, etc.

Work productivity

Business dictionary defines productivity as the measure of the efficiency of a person, machine, factory, system, etc., in converting inputs into useful outputs. Productivity is calculated by dividing the average output per period by the total costs incurred or resources (capital, energy, material, personnel) consumed in that period. Productivity is commonly defined as the ratio of quantity of inputs used to produce the outputs [Helfgott 1980, p. 376; Chinloy 1981, p. 5; McConnell, Brue 1986, p. 433], or the ratio of performance results to performance costs [Cascio, Boudreau 2011; Stor 2012]. According to other scientists, productivity is the amount of production divided by total workload [Jagas 1995, p. 21; Begg et. al. 2000, p. 19].

The most commonly used measures of labour productivity are output per worker and output per hour. Labour productivity can be measured at many levels. For example, individual labour productivity is the effectiveness of a given employee, that is the added value he/she produces. It varies with qualifications and experience of the employees, determining their wages. By contrast, the average labour productivity (in a company/industry) is measured as the average achieved by all employees. The higher the average labour productivity, the more competitive the company/industry. To get a complete picture of competitiveness, labour productivity should, however, be compared to the wage costs, including labour cost of an individual. Finally, there is the social labour productivity, defined as GDP produced by one worker in the national economy. This average indicates the level of economic development.

The level of labour productivity depends on many factors, including the quality of machinery and equipment available to an employee, the organization of work, the level of qualifications, or motivation. In the case of individual labour productivity,

such factors as personal characteristics of the employee (diligence, conscientiousness, ability to organize own work) are of great importance [Skrepnek et. al. 2012, pp. 40-41]. In the case of aggregated measures (e.g. social labour productivity), information about the productive and human capital existing in the economy or the current economic system is important. Besides the level of labour productivity itself, of major significance are its changes. The pace of changes in labour productivity is one of the key variables determining the economic situation (of companies, industries, countries). An increase in labour productivity is considered a precondition of the economic growth. For the purposes of this study, the definition of an individual worker's productivity is the ratio of the amount of work generated by that worker in a given unit of time.

Design of the study

Because measures of workers' productivity vary across literature and empirical studies, the major challenge for this project is to select the appropriate productivity indicators that would be applicable to assessing individuals' productivity before and after the implementation of a given OHPI. In fact, out of the 184 cases of companies undergoing OHPIs described in the literature, only 11 studies explicitly detailed the productivity indicators used in the study. Considering this, the following research questions can be asked:

1. What productivity indicators have so far been successfully used to measure increased productivity in the context of OHPIs?
2. Which productivity indicators can be applied to the best effect in the work-related stress reduction program developed for a Polish extractive company?
3. To what extent, if any, should these productivity indicators be modified to suit the specific case study?

Context and Method

The method used in this study is the case study of a Polish extraction company employing 3300 people and struggling with occasionally lowered productivity and absenteeism, thus, the OHP intervention has been developed specifically to be applied in this context. In this company the implementation of the stress reduction program started in January 2014 and scheduled for 14 months. Since its outset the program covered 100 employees from three different divisions who occupied the following positions:

- 14 miners,

- 30 blast miners,
- 33 operators of loaders, inserters and drilling rigs,
- 4 transport workers,
- 19 supervision staff - division and shift foremen.

A significant portion of the participants (82%) were blue-collar workers; 18% were supervisors. The objectives of the program are related mainly to activities aiming to develop and improve the ability to cope with stress and insecurity. Among the program's goals are also: increasing workers' productivity, bringing a decline of absenteeism, especially a few-day-long absenteeism, and reducing the number of accidents at work.

On the basis of the psychological diagnoses which have used international questionnaires to measure work-related stress[2], major sources of stress have been identified. These were the following: difficult physical work conditions and fear for one's own safety (48% of employees assessed those as very strong sources of stress), professional role conflict and ambiguity of orders given by superiors (27%), and conflicts among employees (23%). No serious disorders of the employees' general health were diagnosed. The results of the psychological diagnoses have been consulted by the implementation team and discussed with the representatives of workers and their superiors. Such information allowed us to make a decision on the application of an appropriate intervention. Then, it has been decided that at the organizational level further actions should be undertaken to improve safety at work: the purchase of new machinery and equipment and the integration of the health care program with the psychological diagnoses. At the individual level, mindfulness-based stress reduction trainings (MBSR) and workshops developing skills of efficient and clear communication and motivation to work have been chosen to take place in the future. However, it is important for the company, from the economic perspective, to compare workers' productivity with the one registered before the intervention, and check the program's total impact on the increase in productivity.

Review of literature on productivity indicators

The company described above applies a variety of productivity indicators. They refer, however, to the production volume per divisions, production volume in terms of contracts and the efficiency of the machinery and equipment used in the mining process.

[2] Occupational Stress Indicator (OSI) Cooper, Sloan and Williams adapted by Widerszal-Bazyl, Job Content Questionnaire (JCQ) Karasek adapted by Żołnierczyk-Zreda et.al. and General Health Questionnaire (GHQ) Goldberg and Williams adapted by Makowska and Merecz.

In seeking an appropriate indicator to study the workers' productivity in the context of implementation of the work-related stress reduction program, an analysis of the literature of interventions in this regard was applied. An analysis of 184 different implementations at the organizational and individual level was conducted. The aim was to find cases of interventions which assumed that after the completion there will be an increase of the workers' productivity. Only 11 of such studies were found.

Within this selected number of programs, productivity indicators applied in these interventions were looked for with respect to a specific type of implementation (at the individual or organizational level). The conclusions and results in terms of the increase in productivity were analysed. The summary of the conclusions of these studies is presented below:

Table 1. Description of OLIs applying some productivity indicators

Type of intervention	Article with description of the intervention	Aim	Results and conclusion
Making changes in work organization (e.g. flexible working time, job rotation)	Bond, F. and Bunce, D. (2001) 'Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction'. *Journal of Occupational Health Psychology,* 6(4), pp.290–302.	The authors used a participative action research intervention – having the goal of reorganizing work to increase the extent to which people had discretion and choice of their work.	PAR intervention significantly improved people's health, sickness absence rates, and self-rated performance at a 1-year follow up.
	Vega, A., Gilbert, M.J. (1997) 'Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Weeks in Policing', *Public Personnel Management*, 25 (3), pp. 391-402.	Trial of a three-day compressed work week instead of 4 shorter days (40-hours) at an example of Texan police officers.	Increase of productivity (measured by the volume of bookings and arrests).
	Maes, S., Verhoeven, C., Kittel, F., Scholten, H. (1998) 'Effects of a Dutch work-site wellness-health program: The Brabantia project' *American Journal of Public Health*, 88, pp.1037-1041.	Organizational changes – working methods combined with intervention in lifestyle (exercise, healthy eating) and trainings. Duration of the program – 3 years.	Decrease in absenteeism by 8% – long term effect (after 1 year).

Table 1.

Redefining job roles for their clarity to avoid conflict, overworking or role ambiguity	Martens, H.P. 2002 'Stress prevention and welfare programme in the chemical industry', in *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*, European Agency for Safety and Health at Work pp.18-20.	Reducing work related sickness absence by improving work planning, team work and clarity of roles.	Absenteeism rates decreased by 3-4% per year.
Providing training to managers in the field of stress management	von Vultee, P.J., Arnetz, B, (2004) 'The impact of management programs on physicians' work environment and health. A prospective, controlled study comparing different interventions' *Journal of Health Organization & Management* 18, pp. 25-37.	Three different intervention strategies used: mentor programs, management networks and lectures	Improvements in sickness absence.
	Fiedler F.E., Bell Jr. C.H., Chemers M.M. and Patrick D. (1984) 'Increasing Mine Productivity and Safety Through Management Training and Organization Development: A Comparative Study', *Basic and Applied Social Psychology,* vol. 5, no. 1, pp. 1-18.	Using Structured Management Training and Organizational Development in order to enhance individual skills for managers and improve company productivity (measured in tons per man hour)	Increase in productivity was 12,9% over one year.

Table 2. Description of ILIs applying some productivity indicators

Type of intervention	Article with description of the intervention	Aim	Results and conclusion
Training to improve skills such as time management, communication, self-motivation, etc.	Sorensen, I.L. (2002) 'Prevention of stress and burnout among teachers', in *Prevention*… pp. 37-38.	Reducing stress related sickness absence by developing of communication skills and self-motivation.	Decrease in staff absence.

Psychological counselling, coaching,	Makela, A., (2002) 'Guidelines on prevention of psychological violence and intervention measures', in *Prevention…* pp.60-62.	Reducing violence and sexual harassment by psychological sessions for staff and psychotherapy for victims.	Decrease in staff absence and increase in productivity.
Training in relaxation, meditation etc.	Wetzel, C.M., George, A., Hanna, G.B., Athanasiou, T., Black, S.A., Kneebone, R.L., Nestel, D., Woloshynowych M., (2011) 'Stress management training for surgeons-a randomized, controlled, intervention study', *Annals of Surgery*, 253 (3) March, pp. 488-494.	Reducing stress, improving stress management skills, increasing teamwork during surgery.	Observed improvement of surgery performance.

Table 3. Description of multimodal interventions applying some productivity indicators

Types of intervention	Article with description of the intervention	Aim	Results and conclusion
OLI: - Improving of workstations' ergonomics - Redefining job roles, specifying functions and responsibilities - Introducing participative management and effective commu-nication systems ILI - Employee's training in coping with stress	Ferra, V.S, Sanchez, E., (2002) 'Stress prevention in an old people's home', in *Prevention…* pp.21-23.	Reducing high level of absenteeism rate from stress-related conditions (anxiety, depression) and minor accidents.	Reduction of sickness absence from 18% to 2% within one year. The index remained at around the same level for the next two years.

Table3.

Comprehensive stress management program (CSMP) provides all employees of the work unit with the opportunity to identify and minimize stressful work conditions	Munz, D.C., Kohler, J.M., Greenberg, C.I. (2001) 'Effectiveness of a comprehensive worksite stress management program: Combining organizational and individual interventions', *International Journal of Stress Management;* 8 pp. 49-62.	Evaluation of (CSMP) to reduce work-related stress, decrease absenteeism and increase productivity. Work Group Productivity (sales productivity index based on average revenue per order per work-unit member).	Intervention showed increase in productivity by 6% in comparison with the control group, and lower absenteeism by 17% in comparison with the control group.

Source: own study

Based on a detailed analysis of 184 interventions, 11 different indicators were obtained to measure worker productivity as applied in the abovementioned programs. All them were considered in the context of the work-related stress reduction program in the extractive company featured in the case study.

Results

The results of the described interventions include only the rates and measures connected to productivity. In many interventions there were also improvements in individual and social condition with respect to both physical and psychological factors. The measures of productivity used in different projects of occupational health and presented in the literature are as follows:

1) measure of the product/service per man hour (in kg, tonnes, pieces);
2) number of accidents verified on the basis of departments or groups of workplaces (groups of workstations) or reasons for accident;
3) cost of total man hours of a worker absenteeism to the total man hours done by a replacement and total man hours spent on finding and organizing replacements;
4) amount of time used to go through the task/job;
5) measure of the use of the working time which is calculated by comparing the hours worked to hours available, i.e. those in which the employee was at work but

did nothing. A worker performing a task records the beginning and end, and all the breaks during the work in the system;

6) number and type of errors;
7) capacity for peak performance;
8) sales productivity index based on average revenue per order per work-unit member;
9) production flow (the balance between the total amount of time spent on producing a batch of a product and the amount of time spent on unauthorised breaks being the result of errors in the production process);
10) number of correctly assigned tasks to team members in a given project;
11) number of projects completed in a timely manner (for 1 employee or team).

According to Hassard et.al., if an organization cannot estimate the cost of productivity loss, national estimates can be used instead. For example, in the United Kingdom the cost of stress-related presenteeism and loss of productivity is estimated to be £605 per employee per year. Therefore, loss of productivity costs of a company with 10 employees is estimated for £6 050 per year [2014, p.16].

On the basis of the performed analysis of the research literature a discussion was started within the OHP implementation team to determine which of these indicators can be applied in the extractive company. Planning and design of work-related stress interventions precluded the application of a number of indicators described in the literature. As a result, only three of them were chosen (two with no changes and the third was slightly modified). This will be the basis to evaluate the effectiveness of the stress reduction program in terms of the increase of productivity.

The first indicator is a slightly modified indicator 1 that refers to the measure of the product/service per man hour. The organization collects data on operators, drillers and inserters. This is, in turn, the number of drilled blastholes or built in anchors. This data allow for the comparison if the applied intervention has an impact on the increase of productivity for this control group. Based on observations and interviews, it appears that the improvement in coping with occupational stress at work may cause a smoother and faster execution of tasks by this group of workers. The second indicator is the number of accidents calculated for a given group of employees (division, brigades). The organization runs accident statistics broken down into professional groups and with the specification of the causes[3]. It is therefore important to capture the possible decline in the number of accidents in the professional control group and the accidents related to a human factor. The third indicator is the absen-

[3] Human mistakes, geological formation activity or a failure of machines and equipment).

teeism and the total number of sick-leave days. The absence rate in the control group will be analysed, particularly a short-term absence. Based on the observations of the superiors there is a possible relation between highly stressful situations and a short-term absences recorded later on. The data on these three indicators had been collected before the intervention commenced and will be re-collected 3 and 6 months after the implementation of the intervention. The information will then be compared and analysed in the context of the increase in workers' productivity. They will serve for the evaluation of the effectiveness of interventions.

Conclusions

The thesis that stress reduction programs influence the increase of workers' productivity is, as it turns out, more of a frequently used slogan than a proven statement. Only a few empirical studies on the stress reduction programs address the subject of studying the relation between productivity and implementation of OHPIs, and even among those, it is difficult to discern the precise analyses of productivity indicators and their fluctuations. Also Gravelling et. al. point out that in the 66 interventions they analyzed, it is difficult to find universal indicators examining productivity and unambiguous results of the influence of interventions on the increase of labour productivity [2008, pp.91-92]. There is, therefore, a need to seek and explore the subject of effectiveness of the implementation of OHPIs and to create the methods and tools allowing to evaluate productivity and its relation with occupational stress. The presented case study shows a number of difficulties in the application of economic measures to assess the effectiveness of psychosocial activities and argues for other indicators being implemented in OHPI evaluation instead. Unfortunately, it is still the financial measures that the decision makers and sponsors of OHPIs often demand.

Bibliography

Begg D., Fischer S. & Dornbush R. (2000). *Mikroekonomia*, Warszawa: PWE.

Bond F. & Bunce D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology, 4,* 290–302.

Cascio W.F. & Boudreau J. (2011). *Investing in people. Impact of Human Resource Initiatives.* Pearson Education.

Cascio W.F. (2001). *Costing Human Resources. The Financial Impact of Behavior in Organizations.* Cincinnati: Southwestern Publishing.

Chinloy P. (1981) *Labor Productivity*, Cambridge: Abt Books.

Cooper C., Liukkonen P., & Cartwright S. (1996). *Stress Prevention in the Workplace*. Dublin Ireland: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.

Cox T., Griffiths A., & Rial González E. (2000), *Research on Work-Related Stress.* European Agency for Safety & Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Dalgren A.S., & Gard G.E. (2009). Soft Values With Hard Impact – a Review of Stress Reducing Interventions on Group and Organizational Level. *Physical Therapy Reviews*, *14,* 369-381.

Dewe P., & O'Driscoll M. (2002). Stress Management Interventions: What Do Managers Actually Do? *Personnel Review 31*,143-165.

Ferra V.S., & Sanchez E., (2002). Stress prevention in an old people's home, in *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice, European Agency for Safety and Health at Work*. 21-23.

Fiedler F.E., Bell Jr. C.H., Chemers M.M. & Patrick D. (1984). Increasing Mine Productivity and Safety Through Management Training and Organization Development: A Comparative Study, *Basic and Applied Social Psychology 1*, 1-18.

Giga S.I., Noblet A., Faragher B., & Cooper C. (2003). The UK Perspective: A review of Research on Organisational Stress Management Interventions. *Australian Psychologist 38*, 158-164.

Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., & Vohra S. (2008). *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace.* Draft Report. Edinburgh, UK: Institute of Occupational Medicine

Hassard J., Teoh K., Cox T., Dewe P., Cosmar M., Gründler R., Flemming D., Cosemans B., & van den Broek K. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks.* European Agency for Safety & Health at Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Helfgott R.B. (1980). *Labor Economics*. New York: Random House.

Houtman I. (2007). *Work-Related Stress,* Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Jagas J. (1995). *Wydajność pracy. Uwarunkowania systemowe,* Wydawnictwo TiT, Opole.

Leka S., Jain A., Zwetsloot G. & Cox T. (2010). Policy-Level Interventions And Work-Related Psychosocial Risk Management In The European Union, *Work & Stress*, 3, 298-307.

Maes S., Verhoeven C., Kittel F., & Scholten H. (1998). Effects of a Dutch work-site wellness-health program: The Brabantia project, *American Journal of Public Health*, *88,* 1037-1041.

Makela A. (2002). Guidelines on prevention of psychological violence and intervention measures, in *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice, European Agency for Safety and Health at Work*. 60-62.

Martens H.P. (2002). Stress prevention and welfare programme in the chemical industry', [in:] *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice, European Agency for Safety and Health at Work*. 18-20.

McConnel C.R. & Brue S.L. (1986), *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill Book Company.

Milczarek M., Schneider E., & Rial González E. (2009) *OSH In Figures: Stress at Work – Facts and Figures*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Molek-Winiarska D. (2013). Stress Management Interventions in Polish Companies – Research Results, *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 27,* 131-148.

Munz D.C., Kohler J.M., Greenberg C.I. (2001). Effectiveness of a comprehensive worksite stress management program: Combining organizational and individual interventions, *International Journal of Stress Management 8*, 49-62.

Nielsen K., Randall R., Holten A. & Rial González E. (2010). Conducting Organizational-Level Occupational Health Interventions: What Works?, *Work & Stress*, *3,* 234-259.

Proper K. & van Mechelen W. (2007) *Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet*, Background paper prepared for the WHO. Received from http://www.who.int/dietphysicalactivity/Proper_K.pdf

Richardson K.M., & Rothstein R.H. (2008). Effect of Occupational Stress Management Intervention Programs. A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology 13,* 69-93.

Sinclair R., Sears L., Zajack M., & Probst T. (2010). A multilevel Model of Economic Stress and Employee Well-Being. This is a chapter. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology*, (pp. 1-20) Wiley-Blackwell, vol. 1.

Skrepnek G.H., Nevins R. and Sullivan R. (2012). An assessment of health and work productivity measurement in employer settings, *Pharmaceuticals Policy and Law* 14, 37-49.

Sorensen I.L. (2002). Prevention of stress and burnout among teachers, in *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice, European Agency for Safety and Health at Work*. 37-38.

Stor M. (2012). Continental frameworks for HRM effectiveness and efficiency in MNCs: European, American, Asian, and African perspectives, *Human Resource Management*, 6, 9-35.

Van der Klink J.J.L., Blonk R.W.B, Schene A.H., & van Dijk F.J.H. (2001). The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health 91*, 270-276

Vega A., Gilbert M.J. (1997). Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Weeks in Policing, *Public Personnel Management, 25,* 391-402.

von Vultee, P.J., & Arnetz, B. (2004). The impact of management programs on physicians' work environment and health. A prospective, controlled study comparing different interventions. *Journal of Health Organization & Management 18,* 25-37.

Wetzel C.M., George A., Hanna G.B., Athanasiou T., Black S.A., Kneebone R.L., Nestel D., & Woloshynowych M. (2011). Stress management training for surgeons-a randomized, controlled, intervention study, *Annals of Surgery, 253 (3)* 488-494.

http://www.businessdictionary.com/

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ⊦ ISSN 1733-2486

Tom XVI ⊦ Zeszyt 3 ⊦ Część 3 ⊦ ss. 221-235

Dorota Nawrat[1]
Społeczna Akademia Nauk

Zdrowie i samoświadomość zdrowotna pracownika jako kapitał jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa

Health care and self-awareness of worker as capital for individuals, companies and society

Abstract: In this article I present selected issues concerning the health of workers and the self-awareness of the importance of health and care in building both individual units career capital and human capital in the organization. I describe some problems for the contemporary labor market and their impact on the health condition of the population. I emphasize the importance of skills development for health self-awareness in the process of career counseling and human resource management in the organization.
Key words: protecting workers health, self-awareness of health, career counseling

Wprowadzenie

Zdrowie – według Światowej Deklaracji Zdrowia przyjętej (także przez Polskę) na Światowym Zgromadzeniu Zdrowia w 1998 roku, jest jednym z podstawowych praw jednostki ludzkiej oraz bogactwem społeczeństwa [zob. Narodowy Program Zdrowia na lata 2007-2015]. W wielu innych dokumentach międzynarodowych, na przykład w Karcie Ottawskiej z 1986 r., wskazuje się, że zdrowie jest zasobem (środkiem) dla każdego człowieka, z którego może korzystać w codziennym życiu, a rozwijanie i wykorzystywanie własnego potencjału zdrowotnego umożliwia człowiekowi satysfakcjonujące, twórcze i spełnione życie w wymiarze społecznym i ekonomicznym. W dokumencie tym podkreślono również, że zdrowie rozumiane jako zasób społeczny

[1] E-mail: dnawrat@spoleczna.pl.

stanowi jedno z bogactw naturalnych każdego państwa, determinuje jego rozwój ekonomiczny i gospodarczy, przyczyniając się do rozwoju dóbr materialnych, kulturalnych – prowadząc tym samym do rozkwitu i dobrobytu społecznego [Woynarowska 2008, s. 27, 40]. Ludzie zdrowi mogą lepiej i efektywniej wykorzystać swoje możliwości i zdolności, sprawniej zaspokajać potrzeby własne i swoich bliskich, łatwiej osiągać cele i zaspokajać aspiracje zawodowe, i w efekcie osiągać wyższą jakość życia. Należy przy tym przypomnieć, że zdrowie według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) oznacza „stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak choroby lub niepełnosprawności" [http://www.nfz-warszawa.pl/index/promocja_zdrowia/zdrowie, dostęp: 20.07.2015], czyli dobrostan, który jednostka odczuwa w wyniku zaspokojenia istotnych dla siebie potrzeb, samorealizacji i samorozwoju w różnych obszarach życia.

Szczególnie ważną sferą życia współczesnego człowieka, a jednocześnie obfitującą w różnorodne zagrożenia dla zdrowia, jest praca zawodowa. Podobnie jak w innych sferach życia, także w pracy zawodowej, kluczową rolę w utrzymaniu zdrowia odgrywa wspomniane poczucie dobrostanu. Międzynarodowa Organizacja Pracy sformułowała pojęcie dobrostanu w pracy zawodowej (*wellbeing in work*), przez które rozumie się „dynamiczny stan umysłu charakteryzujący się względną równowagą pomiędzy zdolnościami potrzebami i oczekiwaniami pracownika, a wymaganiami otoczenia oraz możliwościami jakie to otoczenie stwarza" [http://ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/lang--en/index.htm, dostęp: 20.08.2015]. Poczucie dobrostanu zawodowego jest wynikiem sprzęgania się wielu czynników, do których należą między innymi: warunki środowiska pracy, które umożliwiają pracownikowi optymalne wykonywanie zadań zawodowych oraz odpowiednie przygotowanie pracownika do funkcjonowania w tym środowisku rozumiane jako posiadany przez niego „kapitał kariery". W obecnym świecie pracy odpowiednie kwalifikacje zawodowe nie są wystarczające ale równie ważne jest wyposażenie osobowe pracownika, takie jak: wiedza, umiejętności i zdolności niezbędne do planowania, rozwijania, zarządzania i monitorowania własnej kariery w perspektywie całożyciowej [Cybal-Michalska 2012, s. 201-211]. Te „zakumulowane kompetencje kariery" [Cybal-Michalska 2012, s. 204] stanowią „podstawowe elementy ogólnej zdolności zatrudnieniowej wyrażone w terminach: wiedzieć dlaczego, wiedzieć jak, wiedzieć komu" [Bańka 2007, s. 80]. Tak określone kompetencje kariery stanowią podstawę podmiotowej aktywności do działania, w której zawiera się proces całożyciowego uczenia się oraz zdolność do przekwalifikowywania się i rozwoju [Cybal-Michalska 2012, s. 204–207]. Jedną z ważnych składowych kapitału kariery jest zarządzanie własnym potencjałem zdrowotnym, w tym umiejętność radzenia sobie z stresem i przeciwdzia-

łania zagrażającym zdrowiu czynnikom występującym w środowisku pracy. Do istotnych kompetencji w radzeniu sobie z sytuacjami kryzysowymi w środowisku pracy H. Skłodowski [2010, s. 18] zalicza między innymi: samodzielność w rozwiązywaniu złożonych problemów życiowych, umiejętność pokonywania wszelkiego rodzaju trudności oraz świadomość tego, jak działa mózg w warunkach stresu, i jak mądrze wykorzystywać jego możliwości w przypadku ekstremalnego stresu [Skłodowski 2010, s. 12]. H. Skłodowski [2010a] uważa, że te kompetencje są elementem zwiększania świadomości własnego zdrowia i budowania efektywności zawodowej. Warto podkreślić, że zachowanie dobrostanu w pracy zawodowej służy nie tylko jednostce (pracownikowi), ale także przedsiębiorstwu, a w szerszej perspektywie – całemu społeczeństwu. Dlatego troska o zdrowe środowisko pracy ma wymiar zarówno ekonomiczny i gospodarczy, jak i społeczny.

Postrzeganie zdrowia pracownika jako zasobu kapitału ludzkiego implikuje do podejmowania kompleksowych i spójnych działań na gruncie polityki społecznej, opieki zdrowotnej, a przede wszystkim organizowania środowiska pracy człowieka z uwzględnieniem ochrony i profilaktyki zdrowia. Jednym z powodów jest zwiększająca się w środowisku pracy człowieka liczba zagrożeń dla zdrowia nie tyle fizycznego, ile psychospołecznego, stąd coraz ważniejsze staje się przygotowanie człowieka do radzenia sobie z tymi zagrożeniami, jak również ich skutkami. Ponadto stale rosną wymagania wobec pracownika, jak również zwiększa się samoodpowiedzialność jednostki za przebieg własnej kariery zawodowej i jej powodzenie. A. Bańka określa to zjawisko jako „eksternalizację zatrudnienia, rozwoju i odpowiedzialności" [Bańka 2007, s. 28]. Eksternalizacja ta oznacza, że pracownicy są obarczani odpowiedzialnością za przyszłą sytuację zawodową, a pracodawcy coraz chętniej przesuwają odpowiedzialność za dokształcanie, doskonalenie i rozwój zawodowy na pracowników [por. Worek, Stec, Szklarczyk, Keler 2010]. Zwrócenie uwagi na aspekty prozdrowotne staje się coraz istotniejsze także z uwagi na fakt, że narasta liczba dolegliwości i chorób powiązanych ze środowiskiem pracy człowieka. Badania dotyczące stanu zdrowia pracujących obywateli [Dudek i inni 2005], pokazują także, że zgłaszający problemy zdrowotne często nie dostrzegają związków pomiędzy dolegliwościami zdrowotnymi, a uwarunkowaniami środowiska pracy, jak również powiązań pomiędzy swoim zdrowiem, a przebiegiem kariery zawodowej. Dlatego ważnym zadaniem staje się kształtowanie samoświadomości zdrowotnej w kontekście pracy zawodowej zarówno w procesie poradnictwa kariery[2], jak i w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsię-

[2] Poradnictwo kariery M. Szumigraj [2010, s. 42] definiuje jako: „poradniczą i doradczą pomoc świadczoną człowiekowi w kierowaniu jego własnym życiem w odniesieniu do pracy zawodowej".

biorstwie. W aspekcie zdrowia – poradnictwo kariery powinno nie tylko dostarczać wiedzę na temat psychofizycznych uwarunkowań danego zawodu i zagrożeń występujących w określonym środowisku pracy ale także kształtować umiejętności radzenia sobie z potencjalnymi zagrożeniami w celu ochrony własnego zdrowia fizycznego i psychospołecznego.

W artykule omówiono wybrane zagadnienia związane ze zmianami dokonującymi się w środowisku pracy człowieka oraz przedstawiam ich wpływ na zdrowie pracowników. Ponadto wskazuję na znaczenie zdrowia w budowaniu kapitału kariery – zarówno w ujęciu jednostkowym jak i organizacyjnym oraz społecznym.

Dyrektywy i programy na rzecz ochrony zdrowia pracowników

Obecnie zarówno na niwie międzynarodowej, jak i w politykach narodowych zdrowie ujmowane jest jako jeden z priorytetów i celów działań w strategiach rozwojowych oraz w programach podejmowanych na rzecz ochrony i promocji zdrowia.

W Polsce, w Strategii Rozwoju Kraju 2020 w obszarze zdrowia przewiduje realizację zadań w zakresie zwiększenia bezpieczeństwa zdrowotnego obywatela poprzez: wprowadzenie zmian w systemie opieki zdrowotnej, podnoszenie wiedzy i świadomości konsumentów w zakresie zasad zdrowego żywienia i profilaktyki chorób, działania z zakresu zdrowia publicznego (precyzyjnie adresowana profilaktyka, kampanie informacyjne i popularyzacyjne) realizowane na różnych poziomach (szkoła, praca, media) dotyczące chorób układu krążenia i nowotworów, jak również kształtowanie świadomości zdrowotnej i zdrowego stylu życia poprzez promocję i edukację zdrowotną [Strategia Rozwoju Kraju 2020]. Natomiast w Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego lata 2014–2020 zaplanowano, w ramach celu szczegółowego 4. „Poprawa efektywności systemu opieki zdrowotnej oraz zdrowia obywateli", kształcenie edukatorów zdrowia odpowiedzialnych za realizację działań w obszarze promocji zdrowia i edukacji zdrowotnej w środowisku lokalnym [Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020]. Szczegółowe działania rządu sformułowane są w Narodowym Programie Zdrowia 2007–2015, zaś opis działań realizowanych przez państwo na poziomach rządowych i samorządowych można zobaczyć między innymi w raporcie „Zarys systemu ochrony zdrowia w Polsce" [Golinowska 2012, s. 53-59]. W Polsce, pomimo iż w ostatnich latach poprawa się stan zdrowa ludności [Golinowska 2012, s. 38], wciąż bardzo wysoka jest liczba chorych na choroby układu krążenia, nowotwory oraz dolegliwości i choroby o podłożu psychicznym. Badania European Social Survey [2006], czy też badania SHARE [2006] [za: Golinowska 2012, s. 43] wskazują, że w Polsce, podobnie jak w innych krajach postkomunistycznych, zaburzenia psychiczne, a szczególnie depresja są

zjawiskiem relatywnie częstym, szczególnie wśród osób starszych w Polsce. Ponieważ rosną potrzeby zdrowotne Polaków w tym obszarze w 2010 roku został opracowany Narodowy Program Ochrony Zdrowia Psychicznego, przyjęty do realizacji w latach 2011−2015. Należy podkreślić, że stan zdrowia psychicznego Polaków wiąże się z sytuacją na rynku pracy: pomimo, iż bezrobocie w Polsce powoli maleje, także wśród młodych, w dalszym ciągu „dobra praca" pozostaje tylko marzeniem wielu Polaków, co przede wszystkim wiąże z bardzo niskimi – w porównaniu ze średnią UE – zarobkami oraz koniecznością pracy poniżej posiadanych kwalifikacji. Niegodne warunki pracy i płacy zubażają jakość życia i są przyczyną dolegliwości i zaburzeń psychicznych i niekiedy także fizycznych, o czym piszę dalej.

W zakresie ochrony zdrowia pracowników w środowisku pracy jednym z ważniejszych dokumentów międzynarodowych jest dyrektywa UE 89/391/EEC w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy, zgodnie z którą pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom bezpieczeństwo i ochronę zdrowia w każdym aspekcie związanym z pracą, a także opracować spójną politykę prewencji [Waszkowska, Merecz, Drabek 2009, s. 523]. Warto podkreślić, że obok czynników o charakterze fizycznym źródłem obniżenia stanu lub utraty zdrowia są czynniki psychospołeczne, które w latach 80. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) zdefiniowała jako: interakcje pomiędzy treścią pracy, organizacją pracy, systemami zarządzania warunkami środowiska a kompetencjami, potrzebami i indywidualnymi właściwościami pracownika. Szkodliwe interakcje to takie, które przynoszą potencjalnie szkodę zarówno fizyczną jak i psychiczną oraz społeczną [Potocka 2010, ss. 341–352].

Główne wskazówki dla pracodawców i reprezentantów pracowników dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym w odniesieniu do prewencji stresu, przemocy i mobbingu w miejscu pracy opublikowała WHO w 2008 r. w serii dokumentów na temat zdrowia zawodowego pt. „Protecting Worker's Health"[3] [Waszkowska, Merecz, Drabek 2009, s. 523–529]. Zaś organizacją prowadzącą działalność związaną z ograniczaniem wpływu czynników psychospołecznych w środowisku pracy na zdrowie pracujących na terenie Europy także, działająca od 1996 r., Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy[4]. W jej ramach działa Centrum Tematyczne ds. Dobrej Praktyki w zakresie Stresu w Pracy (TC/GP-ST), którego zadaniem jest gromadzenie, ocenianie i publikowanie informacji na temat dobrej praktyki związanej ze stresem w pracy zarówno w krajach UE, jak i poza jej granicami. Najważniejszym obszarem

[3] Ochrona zdrowia pracujących.

[4] European Agency for Safety and Health at Work — EU-OSHA.

działalności Centrum jest identyfikacja nowych rodzajów ryzyka zawodowego wynikających z innowacji technologicznych, zmian społecznych, a także ich monitorowanie oraz analiza i interpretacja naukowa [Waszkowska, Merecz, Drabek 2009, s. 523–529]. Działania tego typu stanowią element prewencji w zakresie bezpieczeństwa pracy.

W Polsce programy na rzecz przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy prowadzą Państwa Inspekcja Pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy (CIOP), Instytut Medycyny Pracy oraz ZUS. Dla przykładu: np. CIOP prowadzi specjalną stronę internetową [http://stres.ciop.pl/ [data dostępu: 10.08.2015 r.] w ramach europejskiej kampanii informacyjnej realizowanej pod patronatem Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Głównym celem kampanii „Stres w pracy? Nie, dziękuję!" 2014–2015 jest zwiększenie wiedzy na temat stresu i zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy oraz zachęcenie pracodawców, menedżerów oraz pracowników i ich przedstawicieli do prowadzenia współpracy w zakresie zarządzania tymi zagrożeniami. Kampania promuje strategie z zakresu zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w miejscu pracy oraz tworzenie środowiska pracy sprzyjające zdrowiu i dobremu samopoczuciu pracowników i tym samym poprawianiu wyniki przedsiębiorstwa. Kampania koncentruje się na następujących kwestiach:

- zwiększenie wiedzy na temat narastającego problemu związanego ze stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy;
- udostępnianie i promowanie korzystania z prostych, praktycznych narzędzi i wytycznych w zakresie zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi i stresem w miejscu pracy;
- podkreślanie pozytywnych skutków zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi i stresem w miejscu pracy, w tym również danych dot. ekonomicznego aspektu zagadnienia.

Programy skutkują zwiększaniem świadomości społecznej w zakresie ochrony zdrowia pracowników, naświetlają problemy związane w występowaniem czynników zagrażających zdrowiu pracownika, pokazują ich negatywne skutki dla pracownika i – co ważne – także dla pracodawcy oraz dostarczają wskazówek jak je eliminować lub minimalizować i czynić środowisko pracy „zdrowszym".

Zdrowie pracowników a przemiany w środowisku pracy zawodowej

Jak wspomniano wcześniej zdrowie kapitału ludzkiego stanowi bezcenny zasób także dla przedsiębiorstwa i jest dlań źródłem innowacyjności i rozwoju. Stan zdrowia, po-

czucie dobrostanu fizycznego i psychicznego pracownika przekładają się jego motywację i zaangażowanie, efektywność, produktywność, kreatywność i satysfakcję z wykonanej pracy. Zdrowy pracownik mniej „kosztuje" przedsiębiorstwo i społeczeństwo. Dla przykładu w 2013 r. lekarze w Polsce wystawili 17 mln zwolnień na 130 mln dni, a wydane na to 9,5 mld zł pochodziło ze środków budżetu państwa przeznaczonych na tzw. zabezpieczenie społeczne[5]. Jedną z przyczyn absencji chorobowej są choroby zawodowe i wypadki przy pracy. W roku 2012 na świadczenia wypadkowe, obejmujące świadczenia z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, wydatkowano 5 211 mln zł, z czego 68% na zasiłki chorobowe [Raport ZUS 2013, s. 10]. Najczęstszą przyczyną przyznania w 2012 r. renty z tytułu niezdolności do pracy spowodowanej wypadkiem przy pracy były urazy, zatrucia i inne określone skutki działania czynników zewnętrznych, które stanowiły 68,1% wszystkich przyznanych rent wypadkowych. Drugą co do wielkości przyczyną przyznania rent z tytułu niezdolności do pracy spowodowanej wypadkiem przy pracy były choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego i tkanki łącznej, zaś na trzecim miejscu znajdują się choroby układu nerwowego, które były przyczyną przyznania świadczenia u 4% mężczyzn i 5,2% kobiet [Raport ZUS 2013, s. 13].

Zgodnie z szacunkami MOP, w roku 2008 na świecie ponad 2 mln osób zmarło na skutek chorób związanych w pracą, ponad 320 tys. osób poniosło śmierć w wyniku wypadków przy pracy, a około 317 mln osób zostało poszkodowanych w wypadkach przy pracy skutkujących co najmniej 4 dniową absencją. Natomiast w krajach UE codziennie ponad 10 osób traci życie wskutek wypadku przy pracy, zaś ponad 7,7 tys. osób zostaje poszkodowanych w wypadkach przy pracy powodujących absencję powyżej 3 dni [Pawłowska 2014, s.33]. Całkowite koszty społeczne wypadków przy pracy zarejestrowanych w GUS w roku 2011 wyniosły ok. 2,4 mld zł. Warto dodać, że ponad 10% całkowitych społecznych kosztów wypadków przy pracy ponoszą przedsiębiorstwa (w roku 2011 było to ok. 260 mln zł) [Raport ZUS, 2011]. Pomimo tak wysokich wskaźników ZUS podaje, że od 2008 do 2012 spadła liczba wypadków przy pracy i spada nadal dzięki zwiększającemu się naciskowi na ochronę zdrowia pracowników i działania prewencyjne.

Choć zmniejsza się liczba wypadków przy pracy, które stanowią bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia lub życia pracowników, to mimo wszystko stale rośnie liczba innych zagrożeń związanych ze środowiskiem pracy, w tym czynników o charakterze

[5] Wypowiedź Ministra Władysława Kosiniak-Kamysz podczas Kongresu Zdrowia Publicznego, odbywającego się 24 11. 2014 r. w Warszawskim Uniwersytecie Medycznym [https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5541,6979,zdrowie-publiczne-wyzwaniem-dla-wszystkich.html, [dostęp: 20.05.2015].

psychospołecznym, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na zdrowie, także fizyczne pracowników. WHO, jak i inne wcześniej wspomniane organizacje podają, że w krajach rozwiniętych stale pogarsza się kondycja psychiczna obywateli, zarówno dorosłych jak i najmłodszych. Kondycję psychiczną definiuje B. Woynarowska jako ogólną sprawność psychiczną, która pozwala na zachowanie równowagi w sytuacji trudnej [Woynarowska 2008, s. 391]. Niepokojące jest to, że w Polsce około 15–20% dzieci i młodzieży ma problemy ze zdrowiem psychicznym, 11% uczniów odczuwa wysoki dystres psychiczny i miewa myśli samobójcze [Czabała i inni 2005, s. 1–9], zaś 40% ma kłopoty emocjonalne oraz z właściwym funkcjonowaniem społecznym [Woynarowska 2008, s. 391-392]. Jeszcze gorzej przedstawia się kondycja psychiczna dorosłych Polaków, których ponad połowa odczuwa stres związany z przyszłością [CBOS, 2004, Czabała i inni 2005, s. 1–9]. W badaniach CBOS z 2014 r. 36% deklaruje, że w ich otoczeniu dominuje lęk, obawa przed tym, co przyniesie przyszłość. Co piąty Polak (19%) dostrzega w swoim środowisku przede wszystkim apatię, rezygnację, pogodzenie z losem, a 17% ogólne niezadowolenie, brak wiary w jakąkolwiek poprawę. Jedynie co czwarty ankietowany (25%) pozytywnie ocenia nastrój panujący w swoim otoczeniu, w tym 19% dostrzega w nim pewne odprężenie i zadowolenie, a 6% – ogólne odprężenie i zadowolenie. I choć poczucie zadowolenia Polaków nieco poprawiło się na przestrzeni ostatnich lat, to jednak w określaniu nastrojów związanych z pracą zawodową wciąż przeważają te negatywne [CBOS 2015].

Jak wspomniano wcześniej, zdrowie psychospołeczne jest warunkiem zdrowia fizycznego, a wiele chorób i dolegliwości somatycznych, w tym tzw. chorób cywilizacyjnych, ma swoje źródło w problemach o podłożu psychicznym. Jednym z takich źródeł jest stres zawodowy, który odczuwa ok. 40% pracowników w krajach UE, a 22% z nich zauważa że stres źle wpływa na ich zdrowie[6]. Według Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy ok. 50–60 proc. wszystkich traconych dni roboczych ma związek ze stresem. Oprócz skutków zdrowotnych stres jest także przyczyną powstawania wypadków przy pracy ponieważ upośledza procesy poznawcze, związane z podejmowaniem decyzji, czy też koordynację wzrokowo-ruchową. W efekcie obniża wydajność i jakość pracy, przez co zaburza funkcjonowanie przedsiębiorstwa niosąc straty materialne i społeczne. Według NIOSH zaburzenia psychiczne (rozumiane jako skutki stresu: nerwice, zaburzenia osobowości, uzależnienie od alkoholu i leków) stanowią jedną z dziesięciu głównych przyczyn występowania chorób zawodowych i wypadków w pracy i jest tendencja ogólnoświatowa. Stres zawodowy jest drugim co

[6] Według: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fourth European working conditions survey, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

do częstotliwości zgłaszania problemem zdrowotnym – po dolegliwościach mięśniowo-szkieletowych [Gólcz 2009]. Natomiast te ostatnie także bywają skutkiem szkodliwych czynników psychospołecznych występujących w miejscu pracy, takich jak: monotonna praca, zbyt duże obciążenie pracą, presja czasu, słaba kontrola pracy, brak wsparcia ze strony współpracowników, bezpieczeństwo pracy, zagrożenia fizyczne i ergonomiczne środowiska pracy, równowaga w relacji praca-dom, styl kierowania przełożonego i wsparcie instrumentalne od przełożonego oraz postrzeganie swojej pracy jako stresującej [Potocka 2010, s. 341–352]. Ponadto zapadalność na chorobę niedokrwienną serca jest związana z niesatysfakcjonującymi kontaktami społecznymi oraz brakiem kontroli w pracy, zaś choroba wrzodowa żołądka i dwunastnicy ma związek z poczuciem psychicznego obciążenia pracą [Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke 2004].

Wpływ na zdrowie człowieka wywołuje nie tylko stres związany z pracą zawodową ale również z jej brakiem, niepewnością i niestabilnością zatrudnienia, co jest specyfiką współczesnego rynku pracy. Rosną wymagania zawodowe, a jednocześnie wielu wykwalifikowanych pracowników wykonuje pracę poniżej swoich aspiracji zawodowych i materialnych. Wśród istotnych zmian zachodzących w świecie pracy, wpływających na wzrost poczucia lęku i stresu zawodowego R. Gerlach [2014, s. 72–83] wymienia następujące:

1. Dematerializację pracy, która przejawiająca się tym, że praca jest w coraz mniejszym stopniu organizowana wokół wytwarzania przedmiotów (choć nadal stanowią one pokaźną część jej produktów finalnych), a bardziej wokół operowania abstraktami i ideami. Dematerializacja pracy wpływa na zacieranie się granic pomiędzy pracą zawodową, a aktywnościami poza pracą.
2. Zmiany w formach zatrudniania: odchodzenie od pełnoetatowego zatrudnienia na rzecz umów na czas określony, elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, samozatrudnienia, kontaktów. Elastyczność i mobilność zawodowa wiąże się z częstą zmianą miejsca pracy ale także zamieszkania, koniecznością ciągłej aktywności w poszukiwaniu np., nowych zleceniodawców oraz stanem ciągłej gotowością do podjęcia pracy, co może być źródłem przeciążenia zawodowego i pracoholizmu. Elastyczność zatrudnienia, pomimo wielu zalet, może być źródłem poczucia destabilizacji, lęku, stresu.
3. Polaryzacja pozycji zawodowych: wyłanianie się dwóch różniących się zasadniczo od siebie segmentów pracy, którymi są: „rdzeń" i „peryferie". „Rdzeń" to pracownicy wysoko wykwalifikowani, zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin, dobrze wynagradzani i „bezpieczni" w swoim statusie w firmie, mający dostęp do szkoleń, awansów i świadczeń socjalnych. Pracownicy peryferyjni obejmują dwie podgru-

py: pierwsza z nich to pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin ale posiadający przeciętne kwalifikacje i łatwo dostępne na rynku pracy umiejętności, w związku z czym mają znikome możliwości awansu i mniejszą pewność zatrudnienia. Tacy pracownicy często traktowani są jako tzw. „dojne krowy" – niepewność statusu w firmie powoduje, że pracownicy Ci borą na siebie obowiązki ponad miarę i zagrożeni są wypaleniem zawodowym bądź pracoholizmem. Drugą podgrupę pracowników peryferyjnych stanowią osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy lub na zasadach elastycznych. Są to pracownicy tymczasowi, kontraktowi lub osoby samozatrudniające się. Określani są oni jako pracownicy „buforowi", którzy często wykonują prace niskokwalifikowane, słabo opłacane, na niepewnych warunkach, bez większych perspektyw rozwoju.

4. Rozwój społeczeństwa informacyjnego, które wymaga coraz wyższych i bardziej specjalistycznych kwalifikacji.
5. Zmiany postaw wobec pracy, którą Ryszard Gerlach nazywa „korozją charakteru" [Gerlach 2014, s. 76], rozumianą jako zmianę nastawienia do pracy oraz zanikanie takich zachowań jak: lojalność wobec firmy, pełne zaangażowanie, zorientowanie na realizację wspólnego celu – które nie mają zastosowania w niestabilnym środowisku pracy. Tymczasowość pracy przenika także do innych sfer życia, szczególnie do życia rodzinnego, zaburzając jej stabilne i bezpieczne funkcjonowanie. Działanie pracownika „przestaje być wiązane z interesem czy dobrym imieniem firmy, zaczyna być orientowane na odgrywanie roli entuzjastycznego i gotowego do podjęcia każdego zadania pracownika" [Gerlach 2014, s. 76]. Jak wspomniane było wcześniej – takie zachowania przyczyniają się do szybkiego wypalenia zawodowego lub skutkują pracą w permanentnym stresie.
6. Bezrobocie – widoczne w ostatnich latach wśród młodych lub pracowników w wieku przedemerytalnym, dotykające częściej osób z niskimi kwalifikacjami, ale także absolwentów bez doświadczenia i „siły przebicia" lub osób nie potrafiących odnaleźć się na rynku pracy (w tym niepełnosprawnych lub z problemami zdrowotnymi). Szczególnym przypadkiem są osoby czasowo pozbawione pracy, które w każdej chwili mogą być potrzebne. Trwanie w oczekiwaniu i gotowości oraz znikome szanse na znalezienie zatrudnienia powoduję, że osoby te czują się bezużyteczne, a niska jakość życia spowodowana ekonomicznymi i społecznymi kosztami bezrobocia potęguje poczucie bezradności i obniża poczucie własnej wartości.

Wskazane czynniki nie wyczerpują długiej listy problemów i zagrożeń dotyczących zdrowia pracowników, a związanych ze specyfiką i zmiennością współczesnego rynku pracy, sygnalizują raczej przyczyny obniżającego się stanu zdrowia psychicznego w nowoczesnych społeczeństwach oraz uwypuklają konieczność podejmowania dzia-

łań edukacyjnych i profilaktycznych w zakresie podnoszenia potencjału zdrowotnego w środowisku pracy. „Problem zdrowia psychicznego społeczeństwa doby globalizacji staje się coraz poważniejszy. Należy traktować go jako ważną dziedzinę wiedzy teoretycznej i działalności praktycznej, ukierunkowanych na ochronę zdrowia psychicznego społeczeństwa" [Skłodowski 2010, s. 20]. Warto podkreślić, że zdaniem K. Dąbrowskiego [1996, s. 22-24] kluczem do zdrowia jest świadome podnoszenie energii fizycznej i psychicznej – czyli zarządzanie własnym potencjałem energetycznym. Osiąganie dobrostanu psychicznego wymaga synchronizowanego oddziaływania na obydwie sfery ludzkiego potencjału: fizyczną i psychiczną [Dąbrowski 1996, s. 22-24], a towarzyszy temu procesowi samoświadomość, czyli wgląd we własny potencjał zdrowotny i ukierunkowane zarządzanie nim w odniesieniu do aktualnych wymagań i wyzwań otoczenia.

Podsumowanie

Zdrowie we wszystkich kulturach i społeczeństwach było i jest traktowane jako dobro, zasób, wartość pożądaną i nad wyraz cenioną [Woynarowska 2008, s. 37]. Zdrowie stanowi bezcenną wartość zarówno dla jednostki i jej rodziny, jak i dla całego społeczeństwa, w wymiarach: społecznym, ekonomicznym i gospodarczym. Ponadto zajmuje jedno z najwyższych miejsc w hierarchii wartości Polaków: 67% podaje zdrowie jako drugą najważniejszą wartość w życiu, zaraz po rodzinie [CBOS, 2004], zaś w Diagnozie Społecznej Polaków [Czapiński 2014, s. 245] zdrowie jest warunkiem udanego i szczęśliwego życia dla 65,3% Polaków. B. Wojnarowska [2008, s. 20] dokonując analizy współczesnych koncepcji zdrowia wskazuje na cztery główne znaczenia tego pojęcia:

- zdrowie to zdolność człowieka do codziennego, prawidłowego funkcjonowania – wykonywania zadań i ról społecznych; osiągania szczytu swoich możliwości fizycznych, psychicznych i społecznych; wszechstronnego rozwoju i stawiania sobie wymagań; adaptacji w zmieniającym się środowisku; zaspokajania własnych potrzeb; redukowania napięć;
- zdrowie to potencjał fizyczny i psychiczny dający możliwość rozwijania różnorakich aktywności (samorealizacja, twórcze życie);
- zdrowie to równowaga i harmonia możliwości fizycznych, psychicznych i społecznych człowieka, dyspozycja do utrzymania równowagi między organizmem człowieka, a wymaganiami otoczenia – równowaga zasobów i obciążeń;
- zdrowie to dobra jakość życia: samopoczucie, szczęście, zadowolenie z życia, samorealizacja.

Odnosząc powyższe znaczenia do rzeczywistości organizacyjnej można posłużyć się metaforycznie przysłowiem „w zdrowym ciele zdrowy duch". „Zdrowa" organizacja oznacza sprzyjające zdrowiu psychospołecznemu środowisko pracy, które zapewnia pracownikom rozwój, aktywność i samorealizację, wysoką motywację i twórczość – które przekładają się na innowacyjność i zyski firmy.

W świetle zarysowanych przeobrażeń i problemów współczesnego rynku pracy uznanie kategorii zdrowia za istotny element w budowaniu kapitału – zarówno kapitału kariery w ujęciu jednostkowym, jak i kapitału rozumianego jako zasoby ludzkie przedsiębiorstwa – winno stanowić istotną wartość dla interesariuszy, w tym osób odpowiedzialnych za politykę personalną w przedsiębiorstwie. Zwykle ochrona zdrowia w miejscu pracy kojarzy się z działalnością służb BHP oraz przestrzeganiem zaleceń PIP i innych instytucji chroniących zdrowie pracowników. Pomimo rosnącej popularności wspomnianych wcześniej programów nastawionych na minimalizowanie i przeciwdziałanie negatywnym skutkom stresu zawodowego, wciąż zbyt mało uwagi poświęca się zdrowiu psychospołecznemu, które jest warunkiem i siłą napędową rozwoju i to zarówno w wymiarze jednostkowym jak i organizacyjnym. K. Dąbrowski [1996, s. 22-23] utożsamia zdrowie psychiczne z dobrostanem, który definiuje jako „zdolność do wielopłaszczyznowego i wielopoziomowego rozwoju psychicznego". Podkreśla również, że dobrostan ów oznacza „zdolność do rozwoju w kierunku wszechstronnego rozumienia, przeżywania, odkrywania i tworzenia coraz wyższej hierarchii rzeczywistości i wartości, aż do konkretnego ideału indywidualnego i społecznego". Definicja ta wskazuje, że zdrowie psychiczne warunkuje rozwój w wymiarze jednostkowym i społecznym oraz stanowi do pewnego stopnia *antidotum* na wyzwania i turbulencje współczesnego świata.

W odniesieniu do zarysowanych powyżej problemów ważnym zadaniem staje się rozwijanie świadomości zdrowotnej społeczeństwa w kontekście pracy zawodowej i przebiegu kariery. Nie chodzi tylko o udostępnianie i poszerzanie wiedzy na temat zagrożeń zdrowotnych czy ochrony zdrowia w środowisku pracy ale także o kształtowanie samoświadomości pracowników w zakresie własnego potencjału zdrowotnego i rozwijanie umiejętności zarządzania nim. Nieocenioną rolę w tym procesie pełnić może poradnictwo edukacyjno-zawodowe zorientowane na rozwijanie samoświadomości zdrowotnej i na każdym etapie rozwoju kariery zawodowej: począwszy od etapu preorientacji zawodowej, który rozpoczyna się już w okresie edukacji przedszkolnej, poprzez etap przygotowania do kariery zawodowej w okresie młodzieńczym, aż do wspierania dorosłych pracujących. Samoświadomość własnego potencjału zdrowotnego może wpływać na wybory edukacyjno-zawodowe młodych ludzi oraz lepsze ich funkcjonowanie w świecie pracy. Przykładem może być umiejętność radze-

nia sobie ze stresem. Samoświadomość tego, jak dana jednostka reaguje na stres oraz umiejętność niwelowana lub minimalizowania jego negatywnego oddziaływania ma wpływ na stan zdrowia i jakość życia oraz na efektywność i satysfakcję zawodową. Ponadto jednostka znając swoją odporność na stres może świadomie wybierać i kształtować własne środowisko pracy. Dobrą praktyką w tym zakresie jest proponowana i wdrażana przez H. Skłodowskiego koncepcja poradnictwa edukacyjno-terapeutycznego zorientowanego na zwiększanie świadomości własnego zdrowia poprzez podnoszenie własnego poziomu energetycznego przez jednostkę. Jak stwierdza H. Skłodowski: „system doradztwa zawodowego i aktywizacji zawodowej (poszerzony o dodatkowe elementy) powinien uwzględniać konieczność świadomego budowania swego potencjału energetycznego przez jednostkę, by mogła ona efektywnie korzystać z swoich zawodowych możliwości. Ogólny potencjał energetyczny organizmu tworzy potencjał energii psychicznej oraz potencjał energii fizycznej (…)" [Skłodowski, 2012]. Badacz zalicza wzmacnianie odporności psychofizycznej oraz podnoszenie poziomu energetycznego organizmu do niezbędnych elementów świadomego budowania kariery zawodowej i tym samym do ważnych zadań w nowoczesnym modelu poradnictwa edukacyjno-zawodowego. Rozwijanie tak rozumianego potencjału zdrowotnego przyczynia się więc do powiększania i wzmacniania kapitału ludzkiego w wymiarze jednostkowym, organizacyjnym i społecznym.

Bibliografia

Bańka A. (2007), *Psychologiczne doradztwo karier*, Wydawnictwo Print-B, Poznań.

Bańka A. (2005), *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Poznań-Warszawa.

Cybal-Michalska A. (2012), *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery,* Studia Edukacyjne nr 22, ss. 201-211, Poznań.

Czabała C., Brykczyńska C., Bobrowski K., Ostaszewski K. (2005), *Problemy zdrowia psychicznego w populacji gimnazjalistów warszawskich,* [w:] Postępy Psychiatrii i Neurologii, Nr 1.

Dąbrowski K. (1996), *W poszukiwaniu zdrowia psychicznego,* Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa.

Dudek B. (2005), *Czynniki psychospołeczne a zdrowie pracowników*, Medycyna Pracy, 56(5), Zakład Psychologii Pracy Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. J. Nofera w Łodzi, ss. 379-386.

Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W. (2004), *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łodź.

Gerlach R. (2014), *Przemiany pracy i ich konsekwencje dla relacji praca – życie pozazawodowe,* [w:] Relacje praca-życie drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki, red. R. Tomaszewska-Lipiec, Wyd. UKW, Bydgoszcz. ss.74-76.

Potocka A. (2010), C*o wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część I rozważania teoretyczne,* Medycyna Pracy 2010;61(3), Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, ss. 341–352.

Skłodowski H. (2010)*, Psychologiczne wyzwania kryzysu*, [w:] „PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE", Tom XI, Zeszyt 1, SAN, Łódź.

Skłodowski H. (2012), materiały pokonferencyjne, nie publikowane. Konferencja „Od szkoły do kariery", SAN, Łódź.

Szumigraj M.(2011), *Poradnictwo kariery*, Oficyna Wydawnicza ŁOŚGRAF Wiesław Łoś, Warszawa.

Szumigraj M. (2010), *Poradnictwo kariery – ujęcie makrospołeczne,* [w:] Edukacja Dorosłych 2010, Nr 1 (62), red. E. Dębska, Poradnictwo dla dorosłych – refleksje, badania, praktyka, ss.41-54, Warszawa.

Waszkowska M., Merecz D., Drabek M. (2009), *Programy prewencji stresu zawodowego — strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy*, Medycyna Pracy, Nr 60(6), wyd. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi. ss. 523– 529.

Woynarowska B. (2008), *Edukacja zdrowotna. Podręcznik akademicki,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dokumenty i źródła internetowe:

Centralny Instytut Ochrony Pracy — Państwowy Instytut Badawczy. *Zarządzanie Ryzykiem Psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*. CIOP, Warszawa, http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMAEF%20CIOP-PIB%20booklet_.pdf. [dostęp: 12.01.2015].

CBOS (2015), *Samopoczucie Polaków w roku 2014*, Warszawa. Strona: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_002_15.PDF [dostęp: 12.08.2015]

Czapiński J., Panek T. (2014), *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/DS2013/Raport_glowny_Diagnoza_Spoleczna_2013.pdf, [dostęp: 12.08.2015]

Golinowska S. (2012), *Zarys systemu ochrony zdrowia w Polsce*. Health Systems in Transition (Systemy Ochrony Zdrowia w Okresie Przemian), http://akademia.nfz.gov.pl/wp-content/uploads/2013/08/HiT_Polska_2012_z_okladka_automatyczny_spis_tresci. pdf, [dostęp: 21.08.2015].

Gólcz M. (2009), *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika*. Warszawa. http//www.pip.gov.pl. [dostęp: 21.09.2014].

PIP, strona: http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110701.htm, [data dostępu: 21.09.2014].

Narodowy Program Zdrowia na lata 2007-2015, Załącznik do Uchwały Nr 90/2007, Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 r., s. 9, http://www.mz.gov.pl/zdrowie-i-profilaktyka/narodowy-program-zdrowia [dostęp: 12.05.2015].

Pawłowska Z. *Społeczne koszty wypadków przy pracy*, CIOP, BiP, http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/material62.pdf], [dostęp: 12.05.2015].

Raport ZUS (2013), *Koszty społeczne wypadków przy pracy*, Warszawa, http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/material62.pdf, [dostęp: 20.05.2015].

Skłodowski H., (2010a), materiały pokonferencyjne, nie publikowane. Konferencja „Od szkoły do kariery", SAN, Łódź. Strona: http://alfa.pao.pl/dpf/konferencja_polskie_prezentacje/MULTIPOTENCJALIZM%20ZAWODOWY_%20prof.%20H.Sklodowski_PL.pdf, [dostęp: 12.01.2015].

Strategia Rozwoju Kraju 2020. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa. http://strateg.stat.gov.pl/strategie_pliki/Sredniookresowa_Strategia_Rozwoju_Kraju.pdf, [dostęp: 10.11.2014].

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, http://strateg.stat.gov.pl/strategie_pliki/Strategia_Rozwoju_Kapitalu_Ludzkiego_2020.pdf, [dostęp: 10.11.2014].

Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K. (2010), Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://portal.uw.edu.pl/documents/5800711/09f964b9-15ba-41af-a440-4620e21802ae, [dostęp: 12.05.2015].

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ⊦ ISSN 1733-2486

Tom XVI ⊦ Zeszyt 3 ⊦ Część 3 ⊦ ss. 237-252

Małgorzata Roślak-Olczyk[1]
University of Social Sciences

Motivation and effective team building

Abstract: Motivating people to work efficiently, as well as increasing their job satisfaction and, consequently, further increasing their commitment, is probably the most important problem which affects organizations and which they need to solve. Many organizations are wondering what they should do in order to achieve continuous and high performance through people. Building an effective team – a team of people motivated to act – is not an easy task and consists of many components contributing to the success. This paper is an attempt to overview the most important of them.
Keywords: management, motivation, efficiency.

Motivating people to work efficiently, as well as increasing their job satisfaction and, consequently, further increasing their commitment, is probably the most important problem which affects organizations and which they need to solve. Sometimes one might feel that that people do not care about the work they do. Many organizations are wondering what they should do in order to achieve continuous and high performance through people. This results in drawing attention to methods of motivating employees, which can be expressed in many different ways. Building an effective team – a team of people motivated to act – is not an easy task and consists of many components contributing to the success. This paper is an attempt to overview the most important of them together with the verification based on a selected group.
Motivation is well known to be one of the fundamental issues in psychology. Psychological research on satisfaction, commitment to work and the resulting theories allow to consider work to be not only a source of income, but also satisfaction, fulfillment, and joy.

[1] E-mail: mustela.2@wp.pl

Motivation, intention, purpose, desire, will, wish, interest in something – all these terms are associated with triggering readiness to carry out specific purposes in humans [Sekula, 2008]. Almost every person in the world today spends approximately one-third, or even close to half of his life at work. If this work is just a way of earning a living, such employee's efficiency will surely decrease noticeably with time. Then it may be helpful to change a job or change the attitude towards the current one, but here too the intrinsic motivation to make changes in life is important.

Depending on the concept, the approach to motivating employees may be different and the effectiveness of it may vary. According to the theory of human needs, a person is motivated if they have not reached a certain level of fulfilling their needs [Stoner, Freeman, Gilbert, 1998]. The main idea is to have a diverse range of human needs, and work merely gives opportunities for fulfilling them to a greater or lesser degree.

Starting our career, we establish new contacts: with colleagues, superiors. We want to gain the recognition of others, because it brings a durable and solid high self-esteem. The needs for recognition can be classified into two subgroups: a desire of achievement, independence and freedom in action and a desire to achieve a certain social status, which is the result of showing appreciation to the employee. Also, a need for respect is related to the employee's affiliation to a group. It motivates employees to seek meaning and look for methods of self-development. Thanks to that, they actively put effort in broadening the scope of their duties, raising their qualifications and developing professional skills.

In team building, it is important for the superior to recognize those needs, because taking into consideration the diversity of subordinates' needs for self-realization, they can work with them in such a way as to achieve the goals of the organization, at the same time fulfilling individual needs of employees.

Of course, utilizing these theories in practice is extremely difficult. It is due to the fact that most often we work in complex groups and it is not always possible to correctly identify the needs of individuals who much differ from each other. On the other hand, human needs may also change over time.

An interesting approach is presented in Herzberg's two-factor theory, which distinguishes motivators and hygiene factors. Factors of dissatisfaction – hygiene factors –include salary, working conditions, company policy, relations within the company – things that affect the working environment. The most important of these is the company policy, as it is a major cause of its poor performance and failure. The factors that cause satisfaction, referred to as motivators, are: recognition, achievement, promo-

tion, which are connected with rewards for effective work and responsibility. Herzberg proposed the following methods of job enrichment [Schultz, Schultz 2002]:

1. Removing some forms of control, increasing the workers' autonomy, their authority and freedom.
2. If possible, creating complete and natural production units, for example allowing the employees to create a whole product, rather than a single component. This increases the likelihood of considering work as important.
3. Providing employees with continuous feedback on the quality of their work and productivity.
4. Encouraging employees to take on new, challenging tasks and develop their skills.

These four points enable employees to fulfill their needs of achievement, responsibility and personal development, as well as respect from other people. Such actions make the employees experience positive emotions by performing their tasks well. Webber's, Alderfer's and Mc Gregor's concepts also take notice of a variety of external and internal needs. Most of them are likely to be fulfilled through work. McClelland's research [Chmiel, 2003] shows that a strong need for achievement – pursuit of success, standing out – is associated to the extent to which a person is motivated to perform their professional tasks. McClelland's trichotomy of needs includes also a need for affiliation and a need for authority. The need for affiliation is based on maintaining positive relations with others. The need for authority draws attention to the fact that employees have in them a desire and ability to influence others. An important attribute of a manager's power is to motivate their subordinates [Gros 2003]

In process theories, most emphasis is put on mental strength and processes affecting motivation, as well as basic needs. For many managers, process theories tend to be more useful than theories of needs, due to the fact that they have more realistic, practical hints for using motivational techniques. The best known are Vroom's theory of expectancy, Lawyer and Porter's extended expectancy model, as well as Skinner's theory of behavior modification.

According to the expectancy theory, people take certain actions and behaviors based on expectations of what they get in return. The behavior of employees thus depends on the value of their expectations. Vroom distinguished two categories of rewards: primary - obtained after completing the task (promotion, money reward, salary), and secondary, which are implemented through primary rewards, such as buying a car with the money received in salary. People have to make decisions in life about which activities and behaviors they choose. Level of motivation depends on the attractiveness of the reward and the feasibility of achieving the goal, and in this case, the environment also plays an important role in the realization of it. Porter and

Lawler developed Vroom's theory and added the probability of performing the task with an appropriate effort and of receiving the reward for performing it. According to them, there is a strong relationship between the reward and the likelihood of receiving it after completing a particular job. Employee's effort must translate into results, otherwise they will not receive the award. In this theory, one may already clearly see the connection between employee's goals and those of the organization.

Most employees are motivated by rewards and punishments that have a direct impact on their job satisfaction. Both the value of rewards and a sense of justice in granting them can be motivating. Therefore, managers need to understand and know what their employees want, in order to be able to effectively motivate them to action, which will influence effective implementation of given tasks. Thus was born the integration model of motivation.

Skinner argues that our actions are impacted by what we have learned in the past. His theory is based on a mechanism of social learning. Employees in a company are learning during activities and the functioning of the company. Here we have a continuous process of learning behaviors depending on whether they are acceptable to the management and if appropriate punishments and rewards are used. Behaviors that are favorable to the employee will be preserved and repeated, and the negative ones eliminated.

Theories of motivation measures are important, since they have a direct impact on influencing employees, observing them and drawing conclusions. These theories also point out external and internal factors, employee's needs and rewarding measures for a job well done.

According to the goal-setting theory by Latham and Locke, a person is motivated if they behave in a way that will lead them to the goal they have already set, accepted and recognized as achievable. When goals are specific and challenging, they serve as motivators in both individual and group activities. The commitment and motivation of employees are higher when they participate in setting goals. It is important here to provide them with detailed feedback on their work and progress, as they are useful in adjusting methods of operation, and also encourage action and perseverance in pursuing the objective.

Adams makes motivation conditional on perception, and highlights the importance of applying fair rewards, especially in relation to the performed work. If the employee feels they receive less than others, there is a sense of tension, injustice, which could lead to discontinuing work. If, on the other hand, they think that they receive rewards comparable to those of others for the same amount of work, it creates a sense of justice, and it motivates them to maintain a consistent level of per-

formance. However, if they feel that they are being treated unjustly, they will want to reduce this injustice at the cost of their commitment to work.

In today's reality, teams of employees are the smallest and basic unit of operation within a company. They allow to synthesize ideas, skills and experiences of several people. Teamwork is not only connected with the team itself, but with the entire organization. In everyday work, team activity is the key to success. The benefits are obvious to any organization that uses this form of activity. A team of people can achieve better results and work on a task more efficiently than an individual. Therefore, an important function of a manager is effective team forming and proper evaluation of results of their work. It is not enough though to select and bring together people who have the right skills. A thoughtful team building strategy must focus on more than just competences – it must be based on the certainty that the team will show their willingness, knowledge, and know the purpose of the team's task [Kohn, O'Connell, 2007]. Effectiveness of work also depends on teamwork, and above all on certain factors related to quality of cooperation and atmosphere in the team, and not just on the characteristics of the unit.

Katzenbach and Smith [Katzenbach, Smith, 2007] believe that a team is a small number of people with complementary skills, a common goal, objectives and methods of operation, for which they feel jointly responsible. Among the features behind the success of team members, they identify members' ambitions, which contribute to the achievement of good results. Teams are formed for specific needs of organizations which can provide an active source of energy stimulating the group's activity. An important feature of teams is also providing flexibility and quick responsiveness to change. Flexible teams are able to quickly and effectively adapt to new conditions. A team is effective when it is able to meet the objectives for which it was appointed, and even exceed the expectations associated with it. If an organization believes that the formed team successfully does their job, it means that it is efficient.

Teamwork has its advantages and disadvantages. The disadvantages may include inappropriate form of criticism from a supervisor or other team members, communication barriers and excessive competition. The goal of the team may also be achieved, but at the expense of burnout of some members. Even in the case of success, employee dissatisfaction may occur from unjust distribution of the reward. Another disadvantage could also include a mismatched team, as well as inconsistent performance of members' duties.

Table 1. Elements of team effectiveness

Results, performance	Results of behavior	Team members' attitudes
Higher numbers – better results **High performance** – more work done in a shorter time **Higher productivity** – more work done with lesser resources **Better quality** – better products or services	**Increased customer satisfaction** – meeting/exceeding their expectations **Better communication** – positive impact of interaction and exchange of information **Higher level of creativity and innovation** – generating new, valuable ideas **Higher attendance/ commitment** – team members more committed to the activity	**Sense of integiry** – community **Sense of commitment** – recognizing own input into the job performed by the team and the influence on better results **Sense of pride** – feeling that the team has worked efficiently **Sense of common identity** – team members strongly bonded with the team

Source: Katzenbach, Smith 2007.

Advantages of teamwork would include relieving emotional stress, providing support and mobilizing for action. Team activity has a wonderful feature that the knowledge of individual members not only adds up, but it gives group knowledge much larger than a simple sum of it. This mutual interaction, opportunities to discuss and cut and thrust of viewpoints creates almost unlimited possibilities of finding new solutions. An integrated group is more effective, teamwork is also easier through appropriate distribution of tasks to individual members, which makes the team more efficient.

Developing an effective team from its inception until a relatively stable state, is usually a 4-stage process that takes place according to Tuckman's model [Armstrong, 2005]:

- Forming – analysis of the situation and tasks, participants do not know each other, there may be a feeling of chaos and uncertainty, so relying on the leader is common;
- Storming – a period of storm and pressure, adjustment – a stage of open or hidden scuffle of personalities and individual interests;
- Norming – group cohesion develops, forming of patterns that will be binding in the team begins. Possibility to express ideas, discussion, determining and compliance to norms increase mutual support, the so-called group identity starts to crystallize;
- Performing – a stage of relatively harmonious team work, after resolving interpersonal issues, there appears balance and energy to achieve objectives, there are attempts to carry out the tasks.

In a formed team, changes may occur, there is a possibility of reverting to various stages or random phases.

Effectiveness of a team is not only affected by education and skills of its members, styles and ways of communication, but also personality and preferred group roles. Belbin devoted his study to the issue of determinants of team effectiveness and created a revolutionary Team Role Theory [Belbin et al., 2008]. He specified different types of team roles. It is assumed that a team likely to succeed is one in which there are representatives of each role. He also identified four factors, which were used to define the roles – intelligence, dominance, extroversion / introversion and determination / anxiety, excitement.

Depending on the stage of team development and task completion, particular roles gain significance. At the stage of team building, the most important are the so-called dynamic and ambitious "Shaper" and the intuitive and serious "Coordinator". The innovative "Plant" and the ingenious "Resource Investigator" are indispensable at the stage of creating ideas, but to plan, choose objectives and methods of operation, the insightful "Monitor Evaluator" is needed. For performing the task, it is important to establish contact with the company's environment – here the most suited is the optimistic "Resource Investigator" and the harmonious "Team Worker". Organization of work, monitoring and supervision will be best done by the "Coordinator" and the "Implementer" and performing the tasks – by the "Implementer" and "Completer Finisher".

Anyone can determine their own dominant role or roles that they like to take the most, and in which they work most efficiently. However, there are situations that make it necessary to adopt other roles, then it is important to be able to quickly learn new behaviors. This is where another important function of a manager is revealed: they should accurately assess personality traits of team members. If a person is actually forced to act in a role that is completely contrary to their preferences, the result would be not only the employee's frustration, but also a decrease in effectiveness of the whole team.

In team building it is important to select employees according to their personality, but also a management style preferred by the manager plays a significant role. The team's efficiency depends on it, as it can have a decisive influence on the spirit within. To achieve this, a manager should know and apply different management styles, relevant to personality traits and types of behavior of team members.

A management style should be understood as all human relations connected with a manager's behavior in business management. It is characterized by behavior patterns, techniques for making decisions, giving orders, using incentives to achieve the objectives [Dowgiałło, 1999]. It influences team integration and innovativeness of its members.

Among management styles, there are three basic ones: autocratic, democratic and liberal (also called laissez-faire – "leave alone"), and mixed styles. An autocratic manager sets goals and directs the activity of the group, relying heavily on coercion and clear distinction between the managing and the managed. This style is useful at the beginning of a team's existence, as members need a lot of guidance on the tasks to be performed. It is also convenient for the employees, because it takes the responsibility away from them. However, it does not help in team integration. Employees do not identify themselves with their tasks or derive satisfaction from them. Studies show that the amount of work in an autocratically-led team is higher, but its quality and originality are relatively low [Grzesiuk et al., 2001].

A democratic style is useful for a competent and harmonious team. It gives employees self-esteem, encourages defining common objectives and stimulates employees to work together, integrating the team. Employees have the opportunity to show initiative and self-reliance, they share a strong bond. Due to a smaller distance between team members and the manager, and the fact that they can pursue their own ideas, they feel greater job satisfaction, which can also affect their motivation.

A liberal style gives freedom of action, but the manager is overly tolerant, passive, avoids interfering with the team's work [Dowgiałło, 1999]. This style works in task forces, research institutions, projects, universities. Groups managed by a liberal manager often have low productivity, both in terms of quantity and quality of work.

Among the views on factors impacting the effectiveness of management styles, the following are mainly emphasized:

- relationship between the manager and the team,
- type of task,
- position of the manager in the power structure,
- characteristics of subordinates.

A number of studies were conducted [Grzesiuk et al., 2001] on two management styles similar to the autocratic and democratic, namely: task-oriented and employee-oriented style. Groups managed by employee-oriented persons had the lowest staff turnover and the highest satisfaction, and groups using task-oriented style had an increased staff turnover and a greater number of complaints. The assessment was dependent on the situation in which the style was used. For example, in the air force, commanders were well evaluated for effectiveness in the task-oriented style, and in enterprises, managers of non-production units were better evaluated when the applied style was employee-oriented.

The use of many different styles of management is very important in leading a team. A manager not only should, but must be a very flexible person. Depending on

the level of development of the individual and of the team, they must after all adopt different styles and roles. From prescriptive or autocratic style to full delegation and share of power with other employees. Blanchard [Blanchard et al., 2005] distinguished four stages in the development of an employee, and also four styles of management: telling, selling, participating and delegating. They are named:
D1 – low level of competence, high level of commitment,
D2 – low level of competence, low level of commitment,
D3 – moderate, high level of competence, varying levels of commitment,
D4 – high level of competence, high level of commitment.

Blanchard stressed the role of management styles in relation to the levels of maturity of the employee.

It is worth to verify at which stage the employee is, while working on the task. Most often, a newly recruited employee will be extremely motivated and willing to work, even with low competence. After the training, they enter the second level, D2, which may cause a rapid decrease of commitment, because of the clash of procedures, newly acquired knowledge with reality. An important role is played by the supervisor, who has an impact on employee's motivation, lifting them up through praise, positive feedback. An employee from the D3 level, as opposed to D2, has a moderate level of competence, but also varying levels of commitment. In this situation, the boss knowing the above levels of readiness, can adequately stimulate their employee. Most desired employees are those at level D4, having high competence and a high level of commitment.

Hence the need for adequate team management styles, depending on the stage of team development. In the initial "telling" style, one-way communication is dominant: from manager to subordinates. The superior controls employees in a direct way. Tasks are formulated in a simple and understandable way. "Selling" style can be successfully used when workers are not ready to take responsibility for assigned tasks. Manager gradually puts trust in them. Two-way communication starts and becomes more efficient. The group has confidence in their manager, who can take over some of the duties to support the team when there are too many tasks. In the "delegating" style, the manager stops giving orders, but still controls what the employees do, and also provides them with support. Employees know what they are doing and begin to feel responsibility for the task. There might be a problem for employees to maintain a high level of motivation and responsibility in the long term.

When employees are already forming a mature team, the delegating style may be introduced. It allows delegation of authority, the manager emphasizes employees' self-reliance. They are concerned about the development of their employees, help

them with their work, through which they can achieve an ever higher level of maturity and improve their professional skills. The manager assigns the subordinates necessary resources, and then checks the realization of the task. Taking into account the above four stages in a team's work gives high chances of most appropriate creation of an efficient team of employees.

Another factor that should absolutely be taken into account when building an effective team are conflicts within the organization. This phenomenon is inevitable, and even necessary. It may on one hand lower the effectiveness of an organization, but if properly managed, it can increase it. It is understood that a properly used conflict has actually a healing effect on the organization. When people do not agree with each other, new ideas are born in their minds, that can help to improve the performance of many aspects of the organization. The key is to understand what to do and how to do it, in order to make conflicts constructive rather than destructive. The manager has a very important role, because they must manage the conflict in such a way as to lead to the highest efficiency of the team, rather than to reduce it.

A task force, just like any human collectivity, can generate conflicts as a result of a variety of personality traits of team workers. Also very important is the individual level of aggressiveness, individual aggressive responses to frustration and defense mechanisms. Research of organizational situations shows that employees with higher levels of neuroticism and introversion, and a higher level of internal control and willingness to take risks, experience conflicts more frequently and more severely [Bartkowiak, 1997].

The most common type is relationship conflict, associated with strong and difficult emotions in relation to another person. Common causes include stereotypes, communication noise, strong emotionality and incorrect perception of a situation. Data conflicts occur when we do not have the necessary information or wrongly understand the received data. The cause lies usually in different ways of interpretation, preparation and transmission of information. A conflict of interest occurs when one cannot fulfill their needs and achieve their goals. Structural conflict occurs when organizations have unclearly defined competences in relation to team functions or there are time constraints. A conflict of values has to do with the fact that everyone may have different rules about everyday life, both personal and professional. Differences may occur in relation to work, in approach to matters of professional ethics. It results from differences in philosophy of life, religion, tradition, ideology or different value systems.

Regardless of the nature of the dispute, both the employee and the manager react differently in such situations. When categorizing approaches to conflict resolution,

factors to take into consideration usually include intensity of the two dimensions, assertiveness, understood as taking care of own interests, and cooperative spirit, meaning care about interests of the other party. The result of these two features creates a dominant style of a person's reaction in a conflict situation. Basically, the relationship between the intensity of these two dimensions brings 5 basic resolution methods: avoidance, accommodation, compromise, competition and collaboration. Despite the fact that everyone has a preferred style or styles, we must remember that conflict theorists point to the usefulness of each of them in certain situations. Thus, to properly manage a team's work, one must skillfully adapt ways of resolving conflicts that are most appropriate and least colliding. In order to properly resolve a conflict, it is important to take the following steps:

- Identifying and naming the conflict,
- Looking for possible solutions,
- Critical evaluation of proposals,
- Choosing the best solution,
- Implementing the decision, critical evaluation

Conflict theorists say that conflicts are needed in any organization. There are no bad conflicts, only wrong ways of resolving them. They can clear the air and bring a number of benefits.

The effectiveness of a team is, as we can see, comprised of many interrelated factors, also those not listed here, because of the volume of this paper. Hence, it seems interesting to check the impact of selected motivators and factors of work on a sample group of bank employees. The conducted research concerned employee assessment towards the effectiveness of different factors on the efficiency of respondents.

The survey consisted of two parts, one relating to the role in a team - tested using Belbin's questionnaire "Team roles at work," [Belbin et al. 2008] and the other presenting a variety of motivators [Sekuła 2008] and the selected factors and their assessment. Respondents were asked to comment on the motivators, assigning them a place in the individual 10-point hierarchy, where "1" meant the highest motivational position and "10" the lowest. The average rating produced the result in the overall hierarchy of motivators. In addition, respondents also rated the impact of a factor to the work carried out on a 5-point scale: 1 – strongly negative, 2 – rather negative, 3 – indifferent, 4 – rather positive, 5 – definitely positive. After averaging the responses, it was determined that the value of 1.00 - 2.50 indicated a negative impact on the efficiency, 2.51–3.50 no effect, and 3.51–5.00 positive impact.

The study was conducted in 2009 and 86 correctly filled questionnaires were collected. The majority were women (64 persons – 74.4%), men were only a quarter of the

study group (25.6%), which corresponds to the structure of employment in the surveyed institutions. As many as 70% are young people below 35 years of age, only 12% are over 45. Also, a majority had a degree (40.0% at the graduate level, 36.5 at the undergraduate level). One fifth of respondents (21%) occupied managerial positions.

Depending on the stage of team development and task completion, particular roles gain significance. At the stage of team building the most important are the so-called dynamic and ambitious "Shaper" and the intuitive and serious "Coordinator". The innovative "Plant" and the ingenious "Resource Investigator" are indispensable at the stage of creating ideas, but to plan, choose objectives and methods of operation, the insightful "Monitor Evaluator" is needed. For performing the task, it is important to establish contact with the company's environment – here the most suited is the optimistic "Resource Investigator" and the harmonious "Team Worker". Organization of work, monitoring of and supervision will be best done by the "Coordinator" and the "Implementer" and performing the tasks by the "Implementer" and "Completer Finisher".

Table 1. List of team roles performed by the respondents

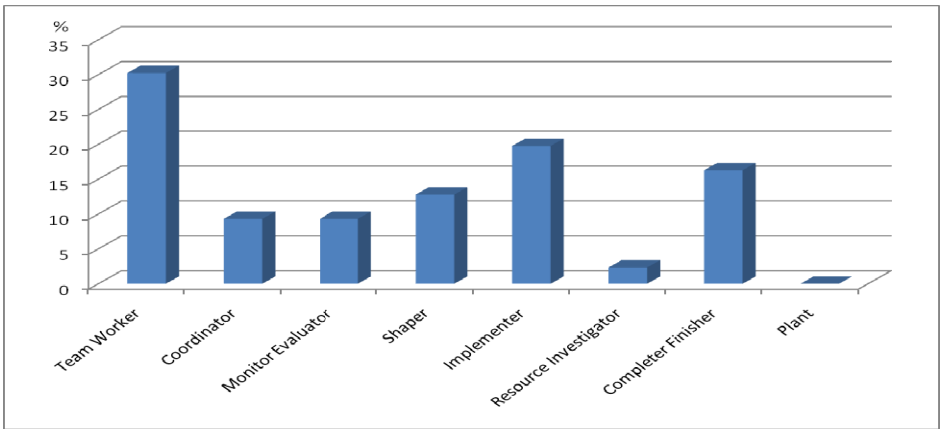
TEAM ROLES	N	%
Team Worker	26	30,23
Coordinator	8	9,30
Monitor Evaluator	8	9,30
Shaper	11	12,79
Implementer	17	19,77
Resource Investigator	2	2,33
Completer Finisher	14	16,28
Plant	0	0,00
TOTAL	86	100,00

Source: own study.

Taking into account the characteristics of work in an institution such as a bank, it seems suitable for team effectiveness the so many occurrence of "Team Worker" – non-confrontational, optimistic, cooperating individuals. Also beneficial from the point of view of the requirements of employment is quite strong representation of "Implementer" and "Completer Finisher" types. Both roles are ready for persistent work and have good self-motivation, which translates into efficiency of the team. Among the respondents there was not one "Plant" and only two "Resource Investiga-

tors," which presumably may be associated with the specificity of personnel selection for this kind of work.

Figure 1. A percentage comparison of team roles performed by the respondents



Source: own study.

The daily so-called teller-sales work is not likely to be rich in challenges for the spectacular and innovative originators, which does not attract such people into this kind of work, or does not lead to demonstrating such qualities. The remaining 3 less represented types ("Shaper", "Coordinator" and "Monitor Evaluator") are roles practically useful in many teams. Among the leadership positions, "Shaper", "Implementer" and "Coordinator" dominated. The above comparison of roles in the researched group suggests that such a team composition may be characterized by efficiency at a decent level, but of course the respondents were not a team of one institution.

Another interesting issue was the attempt to establish a hierarchy of motivators influencing the efficiency of employees. The respondents ranked motivators by assigning each of them a score from 1 to 10. The results were averaged for the entire group, the lower the average, the higher place in the ranking.

In the first place, as the most important the respondents selected good salary, which combined with good working conditions (2nd position), and employment security (5th position) indicates the priority in the area of needs of security and existence satisfaction. Quite highly, the third position is taken by a sense of participating in something important, which, together with the 4th place – interesting work – suggests motivation through the need for self-realization. An interesting fact is that the possibility of promotion was only in the 9th place, so it is not about self-development in this aspect.

Table 2. Hierarchy of factors motivating to effective work according to respondents

MOTIVATING FACTORS	PLACE IN HIERARCHY	AVERAGE
Good salary	1	3,39
Good working conditions	2	3,64
Sense of participation in something important	3	4,12
Interesting work	4	4,52
Employment security	5	4,79
Loyalty to employees	6	5,58
Being higly regarded for work	7	5,64
Assistance in case of personal problems	8	7,55
Promotion opportunities	9	7,79
Reasonable discipline	10	8,00

Source: own study

The last aspect of the study was the subjective respondents' assessment of the quality of the impact of particular aspects on work efficiency. As already mentioned, the assessment was 5-grade, where 1 meant a strongly negative impact, while 5 - definitely positive. Averaging the responses resulted in three categories of impact on efficiency:
value 1,00–2,50 – negative impact,
wartości 2,51–3,50 no effect,
wartości 3,51–5,00 positive impact.

Table 3. Assessment of the impact on the efficiency of selected factors

L.P.	FACTOR	AVERAGE	IMPACT
1.	Lack of cooperation	1,45	negative
2.	Monotony at work	1,64	negative
3.	Hectic work environment	1,70	negative
4.	Shortages of employees and unexpected substitutions	1,88	negative
5.	No time to rest	1,91	negative
6.	Not defined responsibilities	2,27	negative
7.	Excess of tasks to be performed	2,39	negative
8.	Rigorous work discipline	2,52	no effect
9.	Sales targets (limits)	2,73	no effect
10.	Changes in responsibilities	2,91	no effect
11.	Methods of correcting errors	2,91	no effect

12.	Variable working hours	2,94	no effect
13.	Pace of work	3,21	no effect
14.	Too strict work schedule	3,24	no effect
15.	Possibility of reconciling professional and non-professional responsibilities	3,55	positive
16.	Organization of work	3,85	positive
17.	Communication with colleagues	4,00	positive
18.	Communication with superiors	4,06	positive
19.	Availability of work materials and tools	4,42	positive
20.	Efficient equipment	4,58	positive

Source: own study.

Based on the above table it can be assumed that according to the respondents, bad environment in the workplace (nervousness, monotony and lack of cooperation) has a considerable negative impact. Lack of clarity in performed tasks resulting from their indefiniteness or unexpected changes associated with replacements of absent employees is another category indicated by respondents. Similarly, the excess duties and the consequent lack of time for rest are treated as work items which have a negative impact.

In the group of a positive impact, emphasized are the role of flexibility in the organization of work, allowing for the reconciliation of professional and non-professional responsibilities and proper, correct communication with colleagues and superiors. It is interesting that the highest ranks were given to the issues of the so-called technical nature, namely availability of materials and tools and efficient equipment.

The conducted study, for obvious reasons, does not predict the effectiveness of the examined group, as the respondents were employees of various bank branches, which was necessary to obtain a greater number of responses. It allowed, however, to capture and confirm the role of certain factors, together with an assessment of their impact on the analyzed issue.

It is obvious that teams are more effective than individuals, team members can share their skills, experience and ideas. On the other hand, it is important for senior management to know how to utilize the team's potential to implement strategic objectives of the organization. We know that the success of the team is determined by many factors, not only the team building trainings for managers, because although it is important to know about the discussed above tools used in teamwork, it's essential there are also ambitions of its members, as well as aspects rather prosaic nature as

demonstrated in this study, the availability or performance of equipment. Real teams are formed where the management clearly defines its requirements in terms of efficiency.

In conclusion, achieving better results of a team focuses on three main issues. Firstly, the possibility of combining individual experience increases the team's power. Secondly, if workers collectively formulate a goal and establish a course of action, they will improve communication, which would make emerging problems easier to solve and will be more creative. Thirdly, teams have a unique social dimension. A real team will not be born if people are not able to overcome obstacles to their work. Dealing with barriers helps building mutual trust and learn to rely on others. It strengthens the commitment to pursue the task. It is this third aspect, that is overcoming obstacles, which turns an ordinary group of people into a team. The importance of a selected goal increases, team members maximize their efforts and the results achieved at each stage of the road to achieving the goal become a reward and motivate them to continue working.

Bibliography

Armstrong A. (2005), *Zarządzania zasobami ludzkimi*, Ofic. Ekon. Kraków.

Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekon. Poznań.

Belbin R.M, Petryk M, Sawicka-Chrabkowicz (2008), *Twoja rola w zespole*, GWP.

Blanchard K., Fowler S., Hawkins L. (2005*), Jednominutowy menedżer oraz zarządzanie samym sobą*, One Press Gliwice.

Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP Gdańsk.

Dowgiałło Z. (1999), *Praca menadżera*, Wyd. Znicz Szczecin.

Gros U. (2003), Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, PWN, Warszawa.

Grzesiuk L., Doroszewicz K., Strojanowska E. (2001), *Umiejętności menadżera. Psychologia stosowana dla menadżerów*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa Warszawa.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (2007), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji,* Ofic. Ekon.

Kohn S. E., O'Connell V.D. (2007), *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wyd. Helion, Gliwice.

Schultz D.P, Schultz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.

Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.

Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1998), *Kierowanie*, PWN, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ⊦ ISSN 1733-2486

Tom XVI ⊦ Zeszyt 3 ⊦ Część 3 ⊦ ss. 253-267

Małgorzata Bartosiak[1]
Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego w Łodzi

Diagnoza oczekiwań uczących się w obszarze doradztwa zawodowego

Diagnosis of the expectations of the learners in the field of vocational guidance

Abstract: Both on the basis of Polish and the European law is a lack of clarity in terminology in the field of education and career counselling. Many of the concepts used in this field is used interchangeably. It certainly contributes to the many inconsistencies, especially for persons who do not deal with professional advice from the theoretical or just become familiar with the test area. Research was carried out among secondary school students, which is due to whether vocational guidance helps to assist people in dealing with the problems associated with the choice of education and roads.
Keywords: educational and career counseling, the expectations of the learners, educational and career diagnose, career advice, Lifelong Guidance, regulations for Lifelong Guidance, career planning.

Wstęp

Na gruncie zarówno prawa polskiego jak i europejskiego brak jest jednoznaczności terminologicznej w zakresie doradztwa edukacyjno-zawodowego. Wiele pojęć stosowanych w tej dziedzinie używane jest zamiennie. To z pewnością przyczynia się do wielu niespójności, szczególnie dla osób, które nie zajmują się poradnictwem zawodowym od strony teoretycznej lub też dopiero zapoznają się z omawianym obszarem

[1] E-mail: gobart@op.pl

badawczym [Paszkowska-Rogacz 2001].

Na poziomie europejskim pojęcia związane z obszarem poradnictwa zawodowego definiuje Rezolucja Rady Unii Europejskiej z dnia 28 maja 2004 r., dotycząca całożyciowego poradnictwa zawodowego w Europie (definicję tę również powtórzono w rezolucji dotyczącej pragmatycznego wdrożenia całożyciowego poradnictwa zawodowego w systemy kształcenia ustawicznego w Europie z 21 listopada 2008 r.). Zgodnie z wymienionym dokumentem poradnictwo zawodowe odnosi się do rozwoju i kształcenia jednostki przez całe jej życie, stąd przyjęto nazwę całożyciowego poradnictwa kariery: „Całożyciowe poradnictwo kariery to ciągły proces umożliwiający obywatelom w każdym wieku i w każdym punkcie ich życia określenie ich zdolności, kompetencji i zainteresowań potrzebnych do podejmowania decyzji edukacyjnych, szkoleniowych i zawodowych oraz zarządzanie własnymi ścieżkami edukacji i pracy. To także wszelkie działania, w których te zdolności i kompetencje są nauczane lub/i używane. Całożyciowe poradnictwo kariery obejmuje całą gamę indywidualnych i grupowych aktywności odnoszących się do udzielania informacji zawodowej, doradzania, określania kompetencji, wspierania i nauczania podejmowania decyzji oraz kształtowania umiejętności niezbędnych do zarządzania karierą edukacyjno-zawodową" [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, 2007]. Funkcjonujące w Europie i na świecie pojęcie doradztwa edukacyjno-zawodowego w ujęciu istoty udzielania pomocy młodzieży w określeniu ich zdolności i preferencji zawodowych w celu określenia i wyboru profilu kształcenia, podejmowania decyzji zawodowych, doskonalenia umiejętności niezbędnych do sprawnego poruszania się na rynku pracy stanowi w Polsce obszar niezbadany. Jednocześnie stanowi ono niesłychanie ważny element realizacji potrzeb rozwojowych i bytowych człowieka. Jest niezbędnym elementem doradztwa całożyciowego w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi [Adamiec 2000].

W polskim systemie prawnym Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach, opisano w następujący sposób: „zajęcia związane z wyborem kierunku kształcenia i zawodu oraz planowaniem kształcenia i kariery zawodowej organizuje się w celu wspomagania uczniów gimnazjum i szkoły ponadgimnazjalnej w podejmowaniu decyzji edukacyjnych i zawodowych, przy wykorzystaniu aktywnych metod pracy" [Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, 2007]. Mieszczą się one w zakresie pojęcia „doradztwo edukacyjno-zawodowe" [Paszkowska-Rogacz, Tarkowska 2004].

Analiza powyższych definicji wskazuje na brak jednoznaczności w terminologii używanej w omawianym obszarze. Konsekwencją stosowania tak nieprecyzyjnych

definicji, jest z kolei brak wspólnej ich interpretacji, co z kolei prowadzi do trudności w konstruowaniu jednego, wspólnego systemu wytycznych.

Obserwowane zmiany zachodzące zarówno w edukacji jak i na rynku pracy wskazują iż doradztwo edukacyjno-zawodowe choć w naszym kraju niedoceniane nabiera coraz większego znaczenia. Każdy etap życia człowieka wymaga zaspokojenia odmiennych potrzeb [Skłodowski 1999]. Dlatego też poradnictwo zawodowe oraz zakres jego działań musi zostać ukierunkowany na poszczególne grupy zarówno wiekowe, jak i znajdujące się w odmiennej sytuacji zawodowej ze względu na wykształcenie, miejsce zamieszkania czy też przynależność do określonej grupy ryzyka [Skłodowski 2006]. Powyżej przytoczone uregulowania prawne, wyniki dotychczas prowadzonych i opublikowanych badań wskazują wyraźnie na brak pragmatycznych i nadających się do bezpośredniego zastosowania narzędzi i rozwiązań. Stąd moje badania, w których grupę badawczą stanowią uczniowie gimnazjów. Badania mają wykazać czy poradnictwo zawodowe przyczynia się do pomocy ludziom w zmaganiu się z problemami związanymi z wyborem drogi edukacyjno-zawodowej.

Wyniki badań

Potrzeby w zakresie doradztwa zawodowego zmieniają się. To czego oczekiwali od specjalistów z zakresu szkolnego doradztwa zawodowego uczący się jeszcze kilka lat temu może nie spełniać obecnego wachlarza oczekiwań. Dlatego też potrzebne jest ciągłe monitorowanie potrzeb w tym zakresie [Paszkowska-Rogacz 2006].

Niniejszy artykuł wychodzi naprzeciw tej sytuacji i prezentuje część wyników badań z zakresu omawianego zagadnienia, które zostały przeprowadzone i opublikowane w 2013r. Podstawowym celem badania było poznanie, jakie formy wsparcia są najważniejsze dla badanych na poziomie gimnazjum, szkoły ponadgimnazjalnej, studiów i pracy zawodowej.

Respondenci to 360 uczniów gimnazjum dziennego (młodzieżowego), którzy na tym etapie edukacyjnym podejmują jedną z najważniejszych decyzji edukacyjno-zawodowych w swoim życiu. Istotną informacją jest fakt, że ankietowani uczniowie byli wcześniej uczestnikami projektu z zakresu doradztwa zawodowego. Poznali różne formy wsparcia zarówno w teorii jak i w praktyce. Zapoznali się z etapami planowania własnej ścieżki edukacyjno-zawodowej. Ankietowani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź w kwestionariuszu ankietowym. Na początku należało udzielić fundamentalnej odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby korzystania ze wsparcia doradcy zawodowego na każdym etapie edukacyjnym oraz podczas pracy zawodowej.

Małgorzata Bartosiak

Wzór ankiety dla gimnazjalistów

Kwestionariusz ankiety z zakresu orientacji i poradnictwa zawodowego

Ankieta jest anonimowa. Proszę zakreślić właściwą odpowiedź TAK lub NIE a w pytaniach wielokrotnego wyboru – wybrane odpowiedzi.

1. Niezależnie od etapu edukacyjno-zawodowego na jakim się obecnie znajdujesz, zaznacz przy każdym poziomie, czy potrzebowałbyś/ałabyś wsparcia doradcy zawodowego/personalnego na poziomie:

a) gimnazjum TAK NIE
b) szkoły ponadgimnazjalnej TAK NIE
c) studiów TAK NIE
d) pracy zawodowej TAK NIE

Jeżeli zaznaczyłeś/aś NIE ,w którymś z ww. podpunktów w pytaniu 2 nie odpowiadaj na tę część, która dotyczy danego poziomu.

2. Które z form wsparcia uważasz za najważniejsze na poziomie:

a) gimnazjum:
□ testy psychologiczne
□ doradztwo grupowe
□ doradztwo indywidualne
□ spotkania z pracodawcami
□ wycieczki zawodoznawcze
□ funkcjonowanie Szkolnego Ośrodka Kariery
□ inne, jakie?.....

b) szkoły ponadgimnazjalnej:
□ testy psychologiczne
□ doradztwo grupowe
□ doradztwo indywidualne
□ spotkania z pracodawcami
□ wycieczki zawodoznawcze
□ praktyki zawodowe, staże
□ warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej
□ pomoc w poszukiwaniu pracy
□ kursy doszkalające
□ funkcjonowanie Szkolnego Ośrodka Kariery
□ inne, jakie?.....

c) studiów:

□ testy psychologiczne
□ doradztwo grupowe
□ doradztwo indywidualne
□ informacja o potrzebach rynku pracy
□ spotkania z pracodawcami
□ wycieczki zawodoznawcze
□ praktyki zawodowe, staże
□ warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej
□ pomoc w poszukiwaniu pracy
□ kursy doszkalające
□ wymiany międzynarodowe
□ funkcjonowanie Biura Karier
□ pomoc w uzyskiwaniu funduszy zewnętrznych na realizację własnych planów zawodowych
□ inne, jakie?.....

d) pracy zawodowej:
□ testy psychologiczne
□ warsztaty, konferencje, seminaria
□ doradztwo indywidualne u specjalisty
□ spotkania integracyjne
□ wycieczki integracyjne
□ praktyki zawodowe, staże w tym zagraniczne
□ warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej
□ informacja o potrzebach rynku pracy
□ pomoc w poszukiwaniu pracy, zmiany miejsca pracy
□ kursy doszkalające/przekwalifikujące
□ zebrania informacyjne z kadrą zarządzającą organizacją
□ pomoc w uzyskiwaniu funduszy zew. na realizację własnych planów zawodowych
□ inne, jakie?.....

3. Co stwarza Ci największe problemy w nauce/pracy/kontaktach międzyludzkich:
□ akceptacja decyzji przełożonych
□ podejmowanie decyzji
□ trudności w dostosowaniu się do zmiany
□ praca w grupie
□ formy kontaktu i komunikowania się bezpośrednich przełożonych z Tobą
□ brak ściśle określonych zadań
□ inne, jakie?.....

4. W jakiej formie najłatwiej dokonać Ci akceptacji decyzji przełożonych:
□ odpowiedzialność za własne działania
□ informacja bezpośredniego przełożonego
□ stereotyp „szef - pan i władca"

□ dobro ogółu jest najważniejsze
□ inne, jakie?.....

5. Jakie cechy/postawy cenisz najbardziej u Twojego przyszłego/potencjalnego pracodawcy:
□ profesjonalizm
□ sprawiedliwość
□ indywidualne podejście do pracownika
□ odpowiedzialność za organizację
□ inne, jakie?.....

6. Jakie pozapłacowe formy wynagrodzenia oferowane przez pracodawcę są dla Ciebie najistotniejsze przy podejmowaniu decyzji dot. zatrudnienia:
□ szkolenia wewnętrzne prowadzone przez dział doradztwa personalnego
□ szkolenia prowadzone przez ekspertów zewnętrznych
□ szkolenia wyjazdowe
□ pochwały i podziękowania
□ kursy językowe
□ benefity socjalne np. basen, siłownia, bony itp.
□ Inne, jakie?.....

7. Jak wyobrażasz sobie wymarzoną firmę
……

płeć * : kobieta mężczyzna
wiek * : (0−16) (17−19)
wykształcenie * : podstawowe
*właściwe podkreśl
dziękuję za wypełnienie ankiety
Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano następujące wyniki:

Na pierwszym miejscu respondenci wskazali etap szkoły ponadgimnazjalnej. Uważają, że wsparcie doradcy zawodowego w największej mierze jest potrzebne w szkole ponadgimnazjalnej, tak uważa 73% ankietowanych, na drugim miejscu ankietowani wskazują gimnazjum, tak sądzi 70% ankietowanych. Wsparcie w trakcie studiów jako właściwe wskazuje 58% ankietowanych. Uważają oni, że doradztwem zawodowym powinni być również objęci studenci. Natomiast uczestnicy badania uważają również (46% wskazań), że każdy powinien korzystać w czasie pracy zawodowej ze wsparcia doradcy zawodowego.

Tabela 1. Potrzeba korzystania z konsultacji z doradcą zawodowym na każdym etapie edukacyjno-zawodowym

Etap edukacyjno-zawodowy	Ogółem	w tym:			
		TAK	%	NIE	%
Gimnazjum	360	252	70	108	30
Szkoła Ponadgimnazjalna	360	263	73	97	27
Studia	360	208	58	152	27
Praca zawodowa	360	164	46	196	54

Źródło: badanie własne

Kolejny problem zadany respondentom dotyczył korzystania z różnych form wsparcia na poziomie gimnazjum.

Wsparcie na etapie gimnazjum

Ankietowani wskazali, że najważniejszą formą wsparcia na etapie szkoły gimnazjalnej jest doradztwo indywidualne – 202 wskazania (25%), kolejna forma to doradztwo grupowe – 153 wskazań (19%), na kolejnym miejscu ankietowani wskazali testy psychologiczne – 134 osób (17%), dzięki którym można rozpoznać cechy osobowościowe, predyspozycje zawodowe oraz własny potencjał i zainteresowania.

Tabela 2. Najważniejsze formy wsparcia na poziomie gimnazjum

Lp.	Formy wsparcia w szkole ponadgimnazjalnej	w %
1.	Doradztwo indywidualne	**25**
2.	Praktyki zawodowe - staże	**0**
3.	Kursy doszkalające	**0**
4.	Spotkania z pracodawcami	**12**
5.	Wycieczki zawodowo znawcze	**15**
6.	Pomoc w poszukiwaniu pracy	**1**
7.	Doradztwo grupowe	**19**
8.	Testy psychologiczne	**17**
9.	Warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej	**3**
10	Funkcjonowanie Szkolnego Ośrodka Kariery	**9**

Źródło: badanie własne.

***Uwaga** respondenci mogli znaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 795.

Jest to wniosek dla szkolnych doradców zawodowych, by tak przygotowali swoją ofertę wspar-

cia, aby odpowiadała potrzebom zainteresowanych. Gimnazjaliści potrzebują w największym stopniu indywidualnego kontaktu osobistego.

Uczennice i uczniowie biorący udział w badaniu uważają, że niebagatelną rolę w planowaniu ścieżki edukacyjno-zawodowej mają wycieczki zawodoznawcze – 128 wskazań (15%) oraz spotkania z pracodawcami na terenie gimnazjum - 105 wskazań (12%). Dla 73 osób kolejną formą wsparcia ważną w procesie podejmowania decyzji edukacyjno-zawodowych jest funkcjonowanie i działanie w szkole Szkolnego Ośrodka Kariery.

Wsparcie na etapie szkoły ponadgimnazjalnej

Dla ankietowanych najważniejszą formą wsparcia na etapie szkoły ponadgimnazjalnej jest również doradztwo indywidualne – 179 wskazań (15%). Kolejną formą są praktyki zawodowe, staże – 172 odpowiedzi (14%). Na kolejnym miejscu znalazły się kursy doszkalające – 141 wskazań (12%). Wysoko respondenci ocenili spotkania z pracodawcami – 138 wskazań (12%), na kolejnym miejscu znalazły się wycieczki zawodoznawcze – 121 wskazań (10%). Za ważną formę wsparciarespondenci uznali pomoc podczas pobytu w szkole ponadgimnazjalnej w poszukiwaniu pracy – 105 wskazań (9%). W porównaniu z formami w gimnazjum gdzie to doradztwo grupowe znalazło się na drugim miejscu wskazań, tow szkole ponadgimnazjalnej dopiero na siódmym miejscu, z liczbą wskazań 102 (8,5%). Nisko respondenci ocenili przydatność testów psychologicznych – 96 wskazań (8%) i warsztatów z zakresu komunikacji interpersonalnej – 82 wskazania (7%). Warto podkreślić, że oczekiwania współczesnego pracodawcy wobec pracownika to posiadanie umiejętności miękkich takich jak: współpraca w grupie, nawiązywanie kontaktów, aktywne słuchanie oraz twórcze rozwiązywanie problemów. Powyższe umiejętności można doskonalić właśnie podczas różnorodnych zajęć warsztatowych, a w szczególności w zakresie komunikowania się. Zaskakujący natomiast jest wynik przydatności funkcjonowania i działania Szkolnego Ośrodka Kariery w szkole ponadgimnazjalnej. Liczba wskazań dla tego kryterium wyniosła tylko 40 (3,5%). Należy podkreślić, że również działalność i funkcjonowanie Szkolnego Ośrodka Kariery jako miejsca wsparcia dla młodzieży uczącej się nisko ocenili uczniowie gimnazjum.

Tabela 3. Najważniejsze formy wsparcia na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej

Lp.	Formy wsparcia w szkole ponadgimnazjalnej	W %
1.	Doradztwo indywidualne	**15**
2.	Praktyki zawodowe - staże	**14**
3.	Kursy doszkalające	**12**
4.	Spotkania z pracodawcami	**12**
5.	Wycieczki zawodoznawcze	**10**
6.	Pomoc w poszukiwaniu pracy	**9**
7.	Doradztwo grupowe	**8,5**
8.	Testy psychologiczne	**8**
9.	Warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej	**7**
10	Funkcjonowanie Szkolnego Ośrodka Kariery	**3,5**

Źródło: badanie własne.

*** Uwaga** respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 1176.

Wsparcie na etapie studiów

Uczestnicy badania za najważniejsze formy wsparcia podczas studiów uznali doradztwo indywidualne – 139 wskazań czyli 12% ogółu. Kolejnym ważnym czynnikiem mającym wpływ na posiadanie pracy według ankietowanych była informacja o potrzebach rynku pracy – 125 wskazań, co stanowi 10%. Za ważną formę ankietowani uznali spotkania z pracodawcami – 121 wskazań (10%). Praktyki zawodowe zostały uznane za cenne i ważne doświadczenie na poziomie szkoły wyższej przez uczestników projektu – 115 wskazań, co stanowi 9,8%. Również istotne znaczenie odgrywają dla młodzieży uczącej się w szkole ponadgimnazjalnej praktyki zawodowe, dla porównania tę formę wskazało 172 osoby czyli14% badanych. Ankietowani za ważny czynnik uznali kursy doszkalające – 103 wskazania. Pomoc w poszukiwaniu pracy zaznaczyło 97 osób czyli 8,3% ogółu. Natomiast podobny wynik uzyskano na poziomie szkoły ponadgimnazjalnej – 105 wskazań, czyli 9%. Ważne znaczenie we właściwym przygotowaniu do poruszania się na rynku pracy podczas studiów według ankietowanych odgrywają wymiany międzynarodowe – 77 wskazań czyli 6,5%. Dla respondentów kolejną formą wsparcia są wycieczki zawodoznawcze oraz doradztwo grupowe – 6% odpowiedzi. Dla porównania na poziomie szkół ponadgimnazjalnych wycieczki zawodoznawcze stanowią wsparcie w procesie decyzyjnym dotyczącym planowania kariery edukacyjno-zawodowej dla 10% uczestników projektu.

Tabela 4. Najważniejsze formy wsparcia na poziomie studiów

Lp.	Formy wsparcia w szkole ponadgimnazjalnej	W %
1.	Doradztwo indywidualne	**12**
2.	Praktyki zawodowe - staże	**9,5**
3.	Kursy doszkalające	**9**
4.	Spotkania z pracodawcami	**10**
5.	Wycieczki zawodoznawcze	**6,5**
6.	Pomoc w poszukiwaniu pracy	**8,5**
7.	Doradztwo grupowe	**6**
8.	Testy psychologiczne	**5**
9.	Warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej	**6**
10.	Informacja o potrzebach rynku pracy	**10**
11.	Wymiany międzynarodowe	**6,5**
12.	Pomoc w uzyskiwaniu funduszy zewnętrznych	**6**

Źródło: badanie własne.

***Uwaga:** respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 1167.

Uczestnicy tego badania ocenili stosunkowo nisko warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej – 70 wskazań czyli 6% badanych. Powyższe stwierdzenie jest zaskakujące, ponieważ podczas takich warsztatów młodzież może kształtować i doskonalić umiejętności miękkie oczekiwane przez współczesnego pracodawcę. Ankietowani również na tym samym poziomie ocenili pomoc w uzyskiwaniu funduszy zewnętrznych na realizację własnych planów zawodowych. Według ankietowanych funkcjonowanie Biura Karier zostało ocenione stosunkowo nisko. Tylko 6% respondentów uznało je za ważną formę wsparcia w kontekście podejmowania ważnych decyzji zawodowych, potrzeb rynku pracy, jak też nabywania umiejętności poszukiwanych przez współczesnych pracodawców.

Wsparcie na etapie pracy zawodowej

Respondenci uważają, że najważniejszą formą wsparcia podczas pracy zawodowej dla pracownika jest doradztwo indywidualne u specjalisty – 119 wskazań, czyli 12% ogółu. Natomiast respondenci za kolejne ważne wsparcie uważają warsztaty, konferencje i seminaria, praktyki zawodowe, staże w tym zagraniczne oraz kursy doszkalające/przekwalifikujące – 99 wskazań dla każdego kryterium, czyli 10%. Kolejnym czynnikiem wspierającym człowieka aktywnego zawodowo są spotkania integracyjne – 84

wskazań, czyli 8,5%,informacja o potrzebach rynku pracy – 80 wskazań, co stanowi 8%. Dla 7% ankietowanych pomoc w poszukiwaniu pracy, zmiana miejsca zamieszkania, warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz wycieczki integracyjne są ważną formą wsparcia. Ankietowani stosunkowo nisko ocenili pomoc w uzyskiwaniu funduszy zewnętrznych na realizację własnych planów zawodowych, to kryterium jest ważne dla 6 %. Natomiast na tym samym poziomie ankietowani uznali testy psychologiczne i zebrania informacyjne z kadrą zarządzającą organizacją – 56 wskazań, co stanowi 6%. Tabela 5.

Tabela 5. Najważniejsze formy wsparcia podczas pracy zawodowej

Lp.	Formy wsparcia w pracy zawodowej	w %
1.	Doradztwo indywidualne u specjalisty	**12**
2.	Warsztaty, konferencje, seminaria	**10**
3.	Praktyki zawodowe, staże w tym zagraniczne	**10**
4.	Kursy doszkalające/przekwalifikujące	**10**
5.	Spotkania informacyjne/integracyjne	**8,5**
6.	Informacja o potrzebach rynku pracy	**8**
7.	Pomoc w poszukiwaniu pracy, zmiany miejsca pracy	**8**
8.	Warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej	**7,5**
9.	Wycieczki integracyjne	**7**
10.	Pomoc w uzyskiwaniu funduszy zew. na realizację własnych planów zawodowych	**6**
11.	Zebrania informacyjne z kadrą zarządzającą organizacją	**6**
12.	Testy psychologiczne	**6**

Źródło: badanie własne.

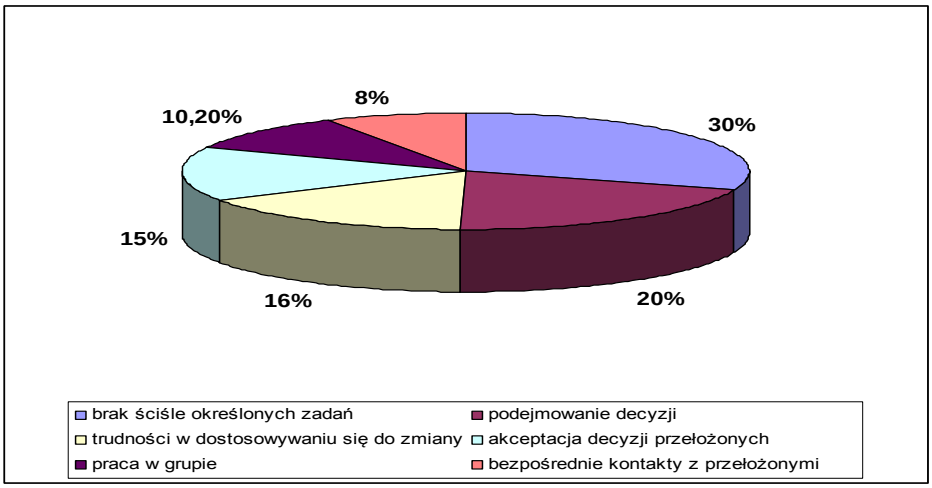
*** Uwaga:** respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 966.

Inne wybrane wyniki badań

30% ankietowanych (181 wskazań) za największy problem w nauce/pracy i kontaktach międzyludzkich uznało brak ściśle określonych zadań. Kolejnym czynnikiem stwarzającym największe problemy w nauce/pracy i kontaktach międzyludzkich jest bark umiejętności podejmowania decyzji – 115 wskazań, czyli 20% badanych. Ważnym elementem mającym wpływ na problemy w nauce, w pracy i w relacjach międzyludzkich jest trudność w dostosowaniu się do zmian, aż 16% ankietowanych tak uważa – 97 wskazań.

Dla 15% badanych duży problem w nauce/pracy i właściwych relacjach międzyludzkich stanowi akceptacja decyzji przełożonych. Dla 10% ankietowanych umiejętność współpracy w grupie jest czynnikiem mającym wpływ na efektywność wyników w nauce, pracy oraz w nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich. Tylko 8% ankietowanych uważa, że największe problemy w nauce/pracy i kontaktach międzyludzkich wywołują bezpośrednie kontakty z przełożonymi.

Wykres 1. Problemy w nauce/pracy/kontaktach międzyludzkich



Źródło: badanie własne

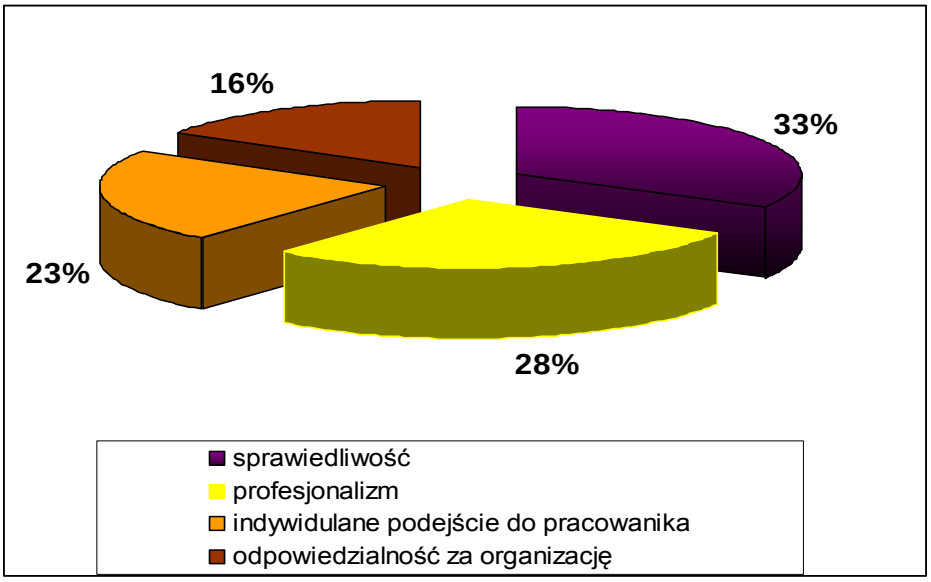
* **Uwaga** respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 586.

Respondenci udzielili odpowiedzi na pytanie, w jakiej formie najłatwiej dokonać Ci akceptacji decyzji przełożonych. Uzyskano następujące wyniki: 189 osób, co stanowi 36% ankietowanych uważa, że najłatwiej można akceptować decyzje przełożonych, jeśli jest się odpowiedzialnym za własne działania, natomiast dla 27% ankietowanych ważne znaczenie odgrywa bezpośredni przekaz informacji. Dla 129 osób, co stanowi 24% badanych najłatwiej akceptować decyzje przełożonych w przypadku, kiedy dobro ogółu jest najważniejsze. 12% ankietowanych, czyli 64 osoby najłatwiej dokonują akceptacji decyzji przełożonych uznając stereotyp „szef-pan i władca".

Kolejny problem badawczy dotyczył cech/postaw [Ciepucha, Moos 2011], które najbardziej cenić będą ankietowani u przyszłego/potencjonalnego pracodawcy. Spośród podanych cech osobowości i charakteru ankietowani uznali, że najważniejsza

jest sprawiedliwość – 33%, na drugim miejscu wskazali profesjonalizm 28%, następne było indywidualne podejście do pracownika – 23%, natomiast dla 16% badanych przyszły pracodawca powinien być odpowiedzialny za organizację. Natomiast w pytaniu otwartym, gdzie należało podać inne cechy, ankietowani nie podali ich.

Wykres 2. Cechy/postawy cenione u przyszłego/potencjalnego pracodawcy



Źródło: badanie własne

*** Uwaga:** respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, dlatego za 100% przyjęto ogólną liczbę podanych wskazań, czyli 786.

W kolejnym pytaniu zadanym respondentom chciano pozyskać informację, jakie pozapłacowe formy motywowania oferowane przez pracodawcę [Ciepucha, Moos 2011] są najistotniejsze przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnienia. Ankietowani udzielili następujących odpowiedzi: na pierwszym miejscu uznali szkolenia wyjazdowe – 20% ankietowanych, na drugim – dla respondentów ważne są pochwały i podziękowania – 19% oraz – benefity socjalne np. basen, siłownia, bony. Dla 156 osób, co stanowi 16% badanych ważną umiejętnością, którą będzie można doskonalić u pracodawcy jest uczestnictwo w kursach językowych. Dla pracownika duże znaczenie odgrywa możliwość udziału w szkoleniach prowadzonych przez ekspertów zewnętrznych – 15% wskazań. Natomiast dla 9% ankietowanych, za najmniej ważne są szkolenia wewnętrzne prowadzone przez dział doradztwa personalnego.

Kwestionariusz ankietowy zawierał jeszcze jedno zagadnienie dotyczące samozatrudnienia na przyszłym rynku pracy [Trzeciak, Sołtysińska 1993; Molitor 2008), czyli założenia własnej, wymarzonej firmy. Jednak było to pytanie otwarte, na które ankietowani, czyli uczestnicy projektu „Wsparcie na starcie" nie udzielili odpowiedzi. Zaskakujące jest to, ponieważ współczesny rynek pracy wymaga od młodego człowieka tworzenia miejsca pracy, znajomości zasada funkcjonowania i działania firmy oraz bycia odpowiedzialnym za podejmowanie właściwych decyzji zawodowych.

Wnioski

W XXI wieku trudno sobie wyobrazić nowoczesną edukację bez doradztwa zawodowego. Sukces gospodarczy i społeczny każdego kraju zależy od przygotowania swoich obywateli do radzenia sobie w ciągle zmieniającej się rzeczywistości [GUS, 2011]. I tu zarysowuje się nowa rola edukacji dostosowana do idei uczenia się przez całe życie. Zmiany wymuszane są również przez stale zmieniające się potrzeby rynku pracy, wymagania pracodawców czy postęp naukowo-technologiczny [Skłodowski 2006]). Stąd tak ważnym jest przygotowanie młodych ludzi do wyboru zawodu i kierunku kształcenia. Jednocześnie należy pamiętać, że wsparcie to powinno być adekwatne do potrzeb wspierających. Im wcześniej zaczniemy wprowadzać poradnictwo zawodowe do szkół tym mniejsze poniesiemy koszty ekonomiczne i emocjonalne (społeczne). Obserwując wzrost bezrobocia wśród ludzi młodych widać wyraźnie, że duża część uczących się podejmuje błędne decyzje edukacyjne. Te najważniejsze podejmowane są na poziomie gimnazjum. Dlatego też nadrzędnym celem i zadaniem systemu edukacji w zakresie doradztwa zawodowego jest udzielanie uczącym się wsparcia w ich wyborach takiego jakie oczekują. Ważne jest by opracowywać narzędzia badawcze z zakresu orientacji i poradnictwa dostosowane do zmieniających się potrzeb. Stąd też wcześniej należy poznać te potrzeby. Temu też służy niniejsze opracowanie.

Decyzje dotyczące wyboru przyszłej szkoły i zawodu, aby były trafne, wymagają wsparcia z wielu stron od wielu osób i instytucji. Te z kolei winny ciągle poddawać swoją ofertę ewaluacji.

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade. Kraków.
Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności, 2014, GUS.

Ciepucha E., Moos J. (red.) (2011), *Potrzeby kadrowe pracodawców województwa łódzkiego. Raport z badań ankietowych*., ŁCDNiKP, Łódź.

Molitor V. S. (2008), *Strategia planowania kariery. Jak świadomie kształtować własną drogę zawodową*, BC Edukacja, Warszawa.

Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004), *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.

Paszkowska-Rogacz A. (red.) (2006), *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, Agencja Wydawnicza PAJ-Perss, Warszawa.

Paszkowska-Rogacz A. (2001), *Doradztwo zawodowe w systemach szkolnych krajów Unii Europejskiej,* KOWEZiU, Warszawa.

Skłodowski H. (2006), *Nowe wyzwania dla doradztwa zawodowego.*, [w:] Skłodowski H., *Współczesny paradygmat doradztwa zawodowego w zastosowaniu praktycznym, Studia i monografie*, SWSPiZ, Łódź.

Skłodowski H. (1999), *Psychologiczna problematyka doradztwa zawodowego. Materiały do studiowania*., Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Trzeciak W., Sołtysińska G. (1993), *Uczeń wybiera zawód*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Rezolucja dotyczącą całożyciowego poradnictwa zawodowego w Europie, z 28.05.2004 r., [w:] Poradnictwo zawodowe w oficjalnych dokumentach oraz opracowaniach o zasięgu międzynarodowym, Wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2007; dostęp online 25.07.2013, http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486
Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 269-283

Katarzyna Durniat[1]
University of Wrocław

Mobbing dynamics and consequences

Abstract: In this paper the author explains psychological mobbing dynamics and presents selected results of her own mobbing research – especially those demonstrating the consequences of workplace harassment experience. The empirical results discussed in the paper come from the author's own mobbing research projects, which have been conducted in Poland during the span of the last decade, always on heterogeneous samples of the Polish working population. In all the authors' studies the SDM Questionnaire was employed, which is an originally Polish, validated and normalized psychometric tool for diagnosing mobbing. The research results described in this paper are indicative of a strong correlations between experiencing workplace mobbing and poor psychological and psycho-somatic state of the mobbing victims. Moreover, workplace harassment leads to some other negative and long-lasting consequences, both on individual as well as organizational level. Mobbing, being one of the most prevalent and severe workplace stressors and interacting with other social and work environment factors, has a significant and damaging effect on the employees' job satisfaction, task fulfilment, organizational climate and employees' efficacy. Nevertheless, despite being so prevalent and damaging for organizations and individuals, the mobbing pathology is very often misunderstood by the employers and managers, as well as the employees themselves.

Keywords: mobbing/bullying, mobbing victim/target, mobbing perpetrator/oppressor, mobbing phases, mobbing consequences, SDM Questionnaire.

Introduction

During the past two decades the problem of workplace mobbing has received growing attention in psychological and organization research, as well as in legal and social circles. Most of bullying researchers from all over the world have reported alarming

[1] E-mail: k.durniat@psychologia.uni.wroc.pl

findings on negative mobbing consequences, both for the individuals, organizations as well as for the whole society [cf. Leymann, 1992; 1996]. The mobbing victims have been reported to demonstrate a range of psychosomatic symptoms, serious physical and mental illness, lower levels of job satisfaction, work engagement and possible expulsion from the labour market [Hoel & Cooper, 2000; Keashly & Jagatic, 2003; Leymann, 1996; Vartia, 2001; Parzefall and Salin, 2010]. As far as the organizations are concerned, mobbing proved to correlate with high workplace absenteeism, high turnover, decrease in organizational commitment, lower productivity [Hoel et al., 2003; Keashly & Jagatic, 2003). Since 1984, the term bullying (or mobbing[2]) has been introduced into industrial psychology by Lazarus and Folkman [Lazarus and Folkman, 1984] considered as a form of severe stress and put into the category of social stress. In the year 1988 Vittorio Di Martino [Chapell and Martino, 1988], in his report prepared for the International Labour Office, stressed the severity of the intimidation and mobbing experienced by employees in the workplace. In the mentioned report it was said that 'abuse at work is currently evolving in the sense that from now on psychological misbehaviour is on a par with physical misconduct and is tantamount to even minor acts of aggression" [Chapell and Martino, 1988]. Greet Vermeylen, the research manager of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, in her keynote speech at the 15-th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology [25-28 of May 2011, Maastricht], citied some figures and findings from recent survey on the Quality of Work and Employment in Europe. She emphasised that emotional burden at the work, along with the workplace harassment and mobbing, are among the most often recalled employee's problems, thus they should be treated seriously and be present in interdisciplinary debates and research. In Poland the interest in mobbing has gained added meaning and legal weight since 2004, when an anti-mobbing act appeared in an amended version of the Polish Employment Law [Labour Code, amendment of 2004, Art. 94, as cited in: Journal of Legal Acts, 2003, No. 213, item 2081]. In accordance with legal literature, the employer is responsible for taking measures to prevent workplace mobbing [Labour Code, Art. 94. §1]. Nevertheless, it is not stated how employees should implement this law. Moreover, the employees and managers are not trained in recognizing mobbing behaviours and most often do not understand the dynamics of that pathological process, not to mention proper ways of preventing or dealing with it. Thus, the implementation of the Polish anti-mobbing act on the level of organizations seems to

[2] Nowadays, the terms: "mobbing" and "bullying", despite the etymological differences and separate scientific traditions, are used interchangeably in most of the resent scientific literature.

be a big challenge for those in charge of making and guarding organizational low and order.

The author of this paper, who is a psychologist and has been researching mobbing in Polish organizations for more than 10 years [cf. Durniat, bibliography, 2006-2015] intends to present typical mobbing behaviours (especially those to which Polish mobbing victims are exposed) as well as typical victims' feelings and reactions and organizational mobbing consequences. This aim will be received by presenting basic elements of author's own theoretical mobbing model focusing on its content, development and dynamics. The author treats mobbing as a psychopathology and a pathology of work and organization and as a group process which changes and develops in time [cf. Durniat, 2006; 2009; 2010a; 2011a]. Also some of the authors' own research findings focusing on the mobbing prevalence and consequences [cf. Durniat, 2011a, 2011b, 2011c] will be showed and discussed in this paper. The original research findings will be referred to similar research results coming from other mobbing studies conducted in different countries.

Mobbing definition

Building on the international mobbing literature and paradigms [cf. Field, 1996; Leymann, 1990; 1996; Hirigoyen 2002; 2003; M. Vartia, 1996; Zapf, Knorz and Kulla, 1996] as well as the interviews conducted with the Polish mobbing victims, the author has created her own mobbing model, definition and methodology. The original psychometrical tool for measuring mobbing, called the SDM Questionnaire (consisting of 64 items in two subscales: SDM-IDM scale of typical mobbing behaviours; 43 items, α Cronbach 0.96 and SDM-ODC scale of typical emotional and health mobbing reactions, 21 items, α Cronbach 0.97)[3] corresponds with the author's mobbing definition [Durniat, 2006, pp. 428-429; 2010a, p. 52; Durniat and Kulczycka, 2006, p. 463, Durniat, 2014, p. 28] which states: „Mobbing is a psychological abuse taking place between at least two partners of social interaction, systematically and intentionally applied by the oppressor (less often oppressors) against the victim (less often victims) in repetitive verbal and behavioural attacks. Mobbing has a mainly subjective character, but its effects are manifested by mental destabilisation of the victim, by a sense of injustice and bewilderment as well as by experiencing strong psychological stress. Mobbing is a process: systematically, while victimisation is escalating, the feeling of the victim's

[3] The tool was describe in more details in other scientific publications [cf. Kulczycka A. and Durniat K., 2004; Durniat K. and Kulczycka A., 2006; Durniat K., 2007; 2008b; 2010a].

self esteem diminishes, together with work and social competences; all accompanied by a feeling of defencelessness". The authors' psychological mobbing definition is in agreement with the Polish legal mobbing definition, which appeared in the Labor Code in 2004 [cf. Labor Code, amendment of 2004, Art. 94, § 2, as cited in: Journal of Legal Acts, 2003, No. 213, item 2081]. The author of this paper, similarly to other mobbing researchers [cf. Leymann, 1996, pp. 171-172] believes that mobbing is a dynamic process which is extended in time and undergoes through some specific pattern of changes, which will be described in the following paragraph.

Mobbing dynamics and development

Initiation of mobbing

The author of this paper distinguishes three mobbing phases [Durniat, 2006, p. 432–434; 2009, p. 142–145; 2011b, p. 233–237]: an initiation, an escalation and a chronic stage. In the initial mobbing stage, the relevant question is about the explosive factors or threshold situations in which a pathological interaction starts. According to H. Leymann [1996, pp. 169–170], an explosive factor leading to mobbing is a conflict which becomes pathological: it develops in the negative direction. Some other researchers follow that way of thinking [cf. Zapf and Einarsen, 2005]. In contrast, M.F. Hirigoyen [2003, pp. 17–21] rejects an existence of a springboard for or concrete facts fostering moral harassment. Similar point of view expresses the author of this paper along with other researchers [Skrobol, Durniat, 2015]. Hirigoyen [2003, p. 31] believes that the main attribute of moral harassment is not conflict but aggression. „A conflict is a meeting point of contradictory elements or opposing feelings whereas harassment, like in aggression, intends to hurt the other party. The objective of harassment is to control and invade somebody's psychological territory." Mobbing often starts with the rejection of otherness and is accompanied by acts close to discrimination, turning imperceptibly into psychological abuse. A person less capable professionally is shunned by the group; conversely, an eager worker will not be accepted by an indolent team. The author's own research results [cf. Durniat, 2008; 2009; 2010; 2014] demonstrate that in most cases mobbing victims are cultural dissenters: sometimes unable, other times just not willing to adopt the company's norms and values. Thus, mobbing is usually targeted at individuals who are in one way or another cultural nonconformists: either social outcasts or self-reliant and autonomous. The detailed analysis of the correlations between the occurrence of mobbing and the employees' attitude to the organisational goals and organisational code of practice were

described in other authors' publications [Durniat, 2009, p. 138; 2010b, p. 146; 2014, pp. 221–228]. It also turns out that sometimes mere envy, jealousy and rivalry leads to mobbing and hostility. Most victims believed that the main source of workplace harassment is the general atmosphere of competition and covetousness within the organization [cf. Hirigoyen, 2002, pp. 33–36; Durniat, 2010a, pp. 59–60]. Nevertheless, according to Hirigoyen [op. cit.] moral harassment at work seldom results from a concrete divergence of opinions on professional matters. The reasons are less explicit, more difficult to pinpoint and embarrassing to own up to. Frequently, it is just fear, the feeling of insecurity or threat on the part of the aggressor who attacks in order not to be attacked. Although mobbing bears some resemblance to discrimination, it is something much more pathological and much more complex [Durniat, 2009]. Mobbing is definitely much more acute and its aftermath is more serious. Discrimination is only one of the tools in the hands of the perpetrator. It is important to notice that a mobber has rarely the courage to bring the victim into open confrontation, especially at the beginning of this process when the oppressor is yet too weak while the victim is still strong enough. At this stage, the easiest tactic is to act secretly and insidiously and therefore the mobber resorts to manipulation and ambiguous communication. The prime objective of mobbing is to personally hurt the victim and to subsequently dominate them as well as to target their soft spots, so that they lose their faith and footing. The Polish mobbing victims very often reported: „I'm subjected to actions intended to lower my self-esteem and dignity" (0.73)[4] „I'm being criticised for having difficult, combative personality" (0.70), „I'm a laughing stock and the butt of jokes about my private life" (0.66), „They try to ridicule and humiliate me" (0.74). The oppressor's all-out attacks are global: he will try to destabilise the victim's self-esteem instead of verbalising precisely his reservations. He will try hard to upset the victim, to disgrace and extremely weaken them so as to take on a defenceless opponent. The victims often admitted: „He ignores me completely, addressing only the others" (0.72), „He avoids any contact with me, including eye contact" (0.69), „He jeers and speaks disparagingly of my opinions or contributions,' (0.75), „I'm the target of rude gestures and meaningful glances" (0.69). Very often mobbing in its initial stage is a velvet-gloved harassment. Hirigoyen [2002, p. 40] noted: „Clinical research is hampered by the fact that every word, intonation or allusion are of paramount importance. All these details seem meaningless when recorded separately, but accumulated and combined they result in an destructive process". The oppressor will struggle to break down the beleaguered and cause confusion and loss of logical perception.

[4] In brackets, against each quotation, the correlation is shown between the given item and the aggregate value of IDM -SDM scale of the SDM Questionnaire. Based on own study, [Durniat, 2011a, 2011b].

He will employ perverse manipulation, which is even more acute and destructive when deployed by a person the victim trusts: authority embodied in a boss (although it is necessary to stress that mobbing appears in all kind of workplace relationships: form up to down, between colleagues on similar level of organizational hierarchy or from down to the top). Most often the victims are unable to account logically for what is going on around them and hope that the absurd situation will end in an explicable way, and the emotional damage will be compensated for. This, however, is not the case. Thus they are trying to find the sources of this inexplicable pathological situation in themselves. It is easy, at this stage, to impute naivety to them and too much tolerance for the oppressor's perverse demeanour. On a number of occasions, they will even attempt to defend the oppressor's unacceptable action and will be prepared to forgive him. They will go to great lengths to repair the pathological relationship, to adapt themselves and find, for no reason whatsoever, fault with themselves. It is utterly pointless, as the whole process of mobbing borders on the absurd. The person subjected to workplace harassment is quite often genuinely unable to understand what is happening. The victims researched by the author would more often than not point out: „I'm unfairly and excessively criticised for the work I do" (0.78), „Being absurdly blamed, I feel I'm treated unjustly" (0.80), „ I feel harmed by the fact that my conduct is interpreted in a distorted way" (0.74). These correlations are symptomatic of a very strong alliance between mobbing and the victim's sense of preposterous and unjust treatment. Suffering without a reason is psychologically one of the most unbearable experiences. While in this stage of mobbing victims are unaware of the gravity of the problem and are incapable of identifying the perversity of the oppressor, the attacks will be carried out covertly and with psychological sophistication and so will remain hardly conspicuous to others. A fair amount of psychological insight and cognitive criticism is needed not to yield to the bogus and hypocritical reality the oppressor is consciously trying to create. A long time will therefore elapse by the time the perverse mechanisms have been identified and properly named.

Mobbing escalation

In the next stage, called escalation, the oppressor's attacks become more and more intense. The forms of onslaught are more and more frequent and open. Gossip and slander are one of favourite mobber's tactics. The victims very often admitted: „They spread malicious gossips about me" (0.77), „They disrespect me and try to discredit me professionally" (0.77), „They pounce on every single mistake I make and blow it out of proportion' (0.79), „They talk to me in a very rude and humiliating way" (0.76). At this stage the victim has no longer doubts as to the true intentions of the

oppressor and mutual hatred flares up, accompanied by the victim's fear: „When some people are around my hands starts trembling and I feel unpleasant tension" (0.45), „I'm paralysed with fear by the sheer presence of some people" (0.58), „I've got an impression that there are people in the company who want to get rid of me" (0.77), „Some people have a devastating impact on my mental and physical health" (0.72). The ill-natured oppressor will bend over backwards to put the blame on the victim, and the opinion: „I'm treated like a scapegoat - the root of all the problem" (0.80) has the strongest correlation with the overall result on SDM scale [Durniat, 2011a; 2011b; 2011c], which means that this kind of treatment is very characteristic for mobbing phenomena. At times, other co-workers will continue to be deceived by the oppressor's manipulation and at this stage the victims often admitted: „I feel less and less secure at work" (0.65), „The atmosphere at work is much more exhausting than the very work I have to do"(0.68). While the victim's dignity is gradually and distressingly stripped, the unscrupulous and ruthless perpetrator will work hard not only to destroy the target but also to delude the witnesses of mobbing. At this stage isolation of the victim is one of the favourite mobbers' strategy. It is done with the intention to weaken fatally the victim's social position, so that there is no solicitous, compassionate fellow-being to share the ordeal with or seek support. Mobbers very often prejudice the most tractable members of the team against the victims who often admitted: „He's trying to turn others against me" (0.74), „He says bad things about me" (0.79), „I'm never considered when others are sent on training courses" (0.62), „I'm no longer allowed to participate in the important events or functions" (0.69), „I'm shunned by the team, nobody wants to talk to me" (0.67). When the oppressor is higher in the company hierarchy, he will often turn it to his advantage in harassing the victim. He will set tasks impossible to complete. The victims reported: „The tasks I'm delegated to do are beyond my means or qualifications and are intended to compromise me" (0.74), „The practically unfeasible tasks are set for me on purpose" (0.68), „I'm given unrealistically short deadlines" (0.56). In some cases, the victims do not receive any tasks so that they have no chance to prove their professional skills. Humiliated, isolated and stigmatised, the victims lose faith in themselves, and it is at this stage then so many of them admit: „I have no longer confidence or trust in myself" (0.63).

Mobbing chronic stage

The next mobbing stage, which is called chronic, is by all means very dangerous. Workplace harassment is now seen as a norm: everybody gets used to it and the group, with tacit approval, watch the malicious process of victimization and even succumb to it. At this stage, the pathology affects the whole organization or

group/department and is submissively accepted by those involved in it. In the meantime, the victim is utterly exhausted: both physically and mentally. Many victims admitted: „When I'm at work, I sometimes have sudden strong headaches, stomachaches, heartaches, etc." (0.56), „I have problems falling asleep because I'm haunted with thoughts about work" (0.57), „Because of problems at work, I often wake up with a start in the middle of the night" (0.59). Continually harried and pestered, the victim succumbs to mental deterioration, which leads to a slump in workplace performance: „I sometimes get so vexed that I cannot do simple jobs" (0.54), „I feel less and less confident at work" (0.65), „The atmosphere at work makes me feel really knackered" (0.68). The prolonged exposure to mobbing leads to a nervous breakdown and the degradation of victims' mental integrity. Many victims acknowledge the following: „I feel nervous on my way to work and I'd rather turn back" (0.71), „Every now and then i have work-related nightmares" (0.56), „I have recurring thoughts connected with certain situations at work, when I suffered injustice" (0.71), „I'm filled with terror when certain people are around" (0.59). It must be noted that the victims' situation at work is utterly hapless and most stressful. Left alone, the victims stand no chance of winning this uneven and absurd psychological game, which is a pathological zero-sum game. The victim is unable to win it if he stays in the game. They may pull out, but then it is a desperate act tantamount to quitting work. Mobbing victims are very seldom supported by their colleagues from work. The tendency is that mobbing witnesses feel being terrorised themselves; they are afraid, deluded or disorientated and they keep quiet. The oppressor will only discontinue mobbing behaviours when the group challenges him or the vilified person exposes the abnormal manipulation and refuses to play the pathological game. Nevertheless, when the victim begins to understand the process and calls a spade, he or she becomes dangerous for the oppressor, who will even more overtly deploy belligerent and aggressive measures: he will desperately try to win more allies, by charming or beguiling them. When the perpetrator fails to be rewarded by humiliating or disgracing the victim – he is forced to change mobbing target. At this point a new, more susceptible employee will be chosen to be victimised.

It sometimes even happens that mobbing perpetrators will perversely claim to be victims themselves, while the group will fall prey to this calculated manoeuvre. Hirigoyen [2003, p. 258] has stated: „When the perverse-narcissistic person has been exposed, he will adroitly turn it to his advantage by posing to be the victim, will reverse the situation and uncover the plot to convince everybody that he is the object of harassment". By playing victim, the oppressor is likely to find a person ready to

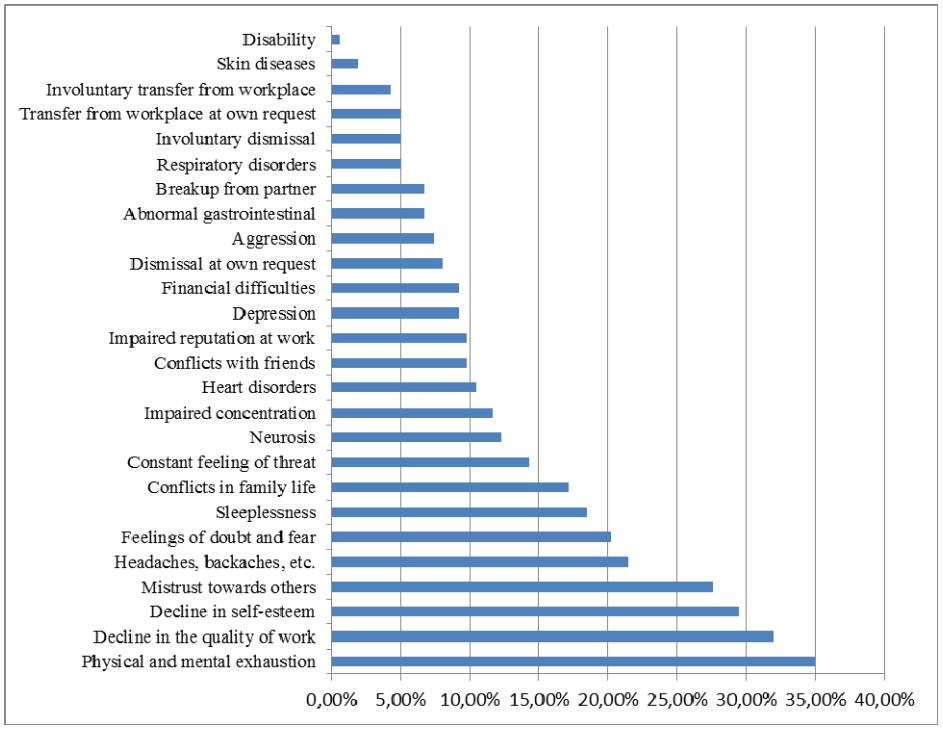
console him, who will in all probability become another object of harassment [Durniat, 2009, p. 145; 2011a, p. 403]. Mobbing is, no doubt, a vicious circle pathology.

Mobbing consequences

Exposition to workplace mobbing leads to a number of very unwelcome and negative consequences – both for the victims as well as for the whole organization. The findings from the author's research conducted in the years 2007/2008 [cf. Durniat, 2009, p. 389, 2010a, p. 62], and in the year 2010 [cf. Durniat, 2011b, p. 240; 2013, p. 180], proved the existence of very strong relations between the exposition to mobbing behaviours and the diminishing victim's physical and mental health. The Polish mobbing victims experienced a range of neurotic, depressive and psycho-somatic symptoms. The obtained results demonstrated that the deterioration of the victims' mental and physical health was in proportion to the increasing frequency of exposure to various forms of mobbing. The most severe and destructive for the victims health and well-being proved to be mobbing behaviours of a strictly psychological character like humiliation, mockery, ridicule or social isolation. Also a strong correlations existed between victims' poor psychological state and exposition to behaviours hampering professional tasks' completion. In international mobbing literature it is pointed out [Leymann and Gustafsson, 1996; Hirigoyen, 2002; 2003] that after a prolonged period of persecution, the experienced stress and the absurdity of the mobbing situation may lead to very serious mental disorders. Some mobbing victims suffered from a permanent psychological destabilisation, and even long after the withdrawal of the pathological interaction with their oppressors they were unable to function properly. The lowered victims' self-esteem persist to exist even when the oppressor was physically remote. A number of mobbing victims suffer from a serious mental condition called Post Traumatic Stress Disorder (PTSD) [Leymann and Gustafsson, 1996, 252–273], chronic depressive condition [Nield, 1996, pp. 243–248] or loss of vitality and motivation to work or even live [Leymann, 1996, p. 174]. Mental cruelty proved to leave an indelible mark. Moreover, after periods of absence from work on medical grounds and convalescence it would turn out that the victims lost their employability, whereas their tarnished professional reputation aggravated the attempts at pursuing new and gratifying career. Leymann [1996, p. 176] reported cases when the victim's suicide was the inevitable corollary of mental cruelty.

The authors' research results from the study conducted in the year 2010 show a range of the most typical mobbing consequences experienced by the victims [cf. Durniat 2011c, p. 239]. They are graphically presented in the chart below.

Figure 1. Victims attributions of mobbing consequences



Source: own study (2010, N=260), K. Durniat.

The biggest number of mobbing victims (35%) pointed to the constant feeling of physical and mental exhaustion and (32%) considerable fall in the quality of their professional work and tasks completion. Almost as many mobbing targets (29%) reported the reduction of self-esteem and they admitted to the loss of trust in other people as a result of experiencing mobbing (28%). Next, the victims have indicated suffering various psychosomatic symptoms, such as headaches, back and neck aches (21%), disturbances of the heart action (10%), respiratory disorders (4%) and skin diseases (2%). A significant proportion of the victims pointed to the occurrence of a number of neurotic and depressive symptoms, like feeling of doubt and fear (20%), insomnia (18%), constantly feeling threat (15%), nervousness (12%), impaired concentration (12%), depression (9%), aggression (7%). Among the effects of mobbing there were also social and family life consequences, such as conflicts in the families (17%), conflicts in the groups of friends (10%) and separation from a partner (7%). Then also a range of strictly organizational mobbing costs were reported, such us: undermined

reputation in the workplace (10%), dismissal from work at the victim own request (8%) or without such a wish (5%) and a transfer from a particular workplace to another one at the victim own request (5%) or without such a request (4%). Among the long-term and work related consequences the victims mentioned: a series of prolonged sick leaves and convalescence, fall out of the labour market and difficulties with finding a new, interesting post. Thus, workplace harassment was not only a cause of temporary decline in the quality of job done, but also one of the major factors of sustained labour problems and workplace stress. It is fair to assume that the individual burden the victims carry becomes, too, part and parcel of other systems: family, organization and society at large.

Who supports Polish mobbing victims?

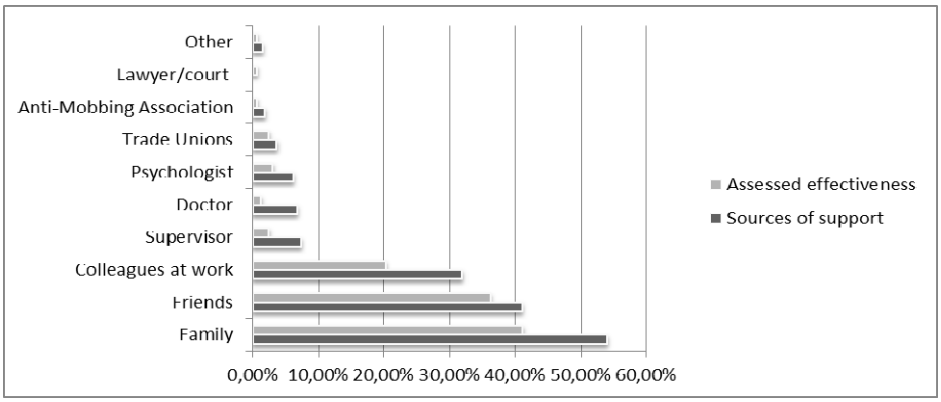
The researched victims of mobbing from Polish organizations [Durniat, 2011c, p. 241-243; 2013, p. 185] most often sought help from their family members (54%), friends (41%) and co-workers (32%). Only 7% of researched victims sought the assistance of their supervisor. Even fewer of surveyed sample (2.5%) assessed such assistance as effective.

Thus the Polish employees seem not to trust much neither relay on their managers' intervention when mobbing appears. Low employees' trust towards their superiors' effectiveness of anti-mobbing intervention may be due to the bitter fact, that in most cases the Such results are easy to explain when related to social mechanisms and the privileged social supervisors' position, from which it is much easier to implement mobbing behaviours. Unfortunately, only a small percentage of the surveyed Polish mobbing victims sought help from physicians (7%) or psychologists (6%), and even less addressed their problem to Trade Unions (almost 4%) or Anti-Mobbing Association (less than 2%). None of the surveyed victim sought assistance in a legal way – in court or a lawyer, though one person thought that such help might be effective [Durniat, 2011c, p. 241–245].

These findings are not very optimistic. One of the main reasons for this apparent distrust in organizational or legal support may be just a psychological fear of admitting to being a victim and pointing out to his/her own weaknesses [Durniat, 2009, p. 134; 2011c, p. 232; 242]. Victims of mobbing are afraid of being ridiculed, they are afraid of their supervisors' or professionals' neglect and misunderstanding of the importance and nature of the violence they faced. Moreover, they do not want to lose the remnants of their already heavily threatened self-esteem and sense of dignity and self-respect. These fears are not irrational in reference to the prevailing general igno-

rance towards nature and dynamics of mobbing. In many cases, workplace harassment is tacitly accepted by victims, who are simply afraid of losing the position, privileges or even the job, thus not willing to report against their colleges or managers.

Figure 2. Sources of help and their effectiveness (according to the victims report)



Source: own study (2010, N=260), K. Durniat.

Conclusions

The scientific explanation of the mobbing dynamics as well as the research results cited in the paper allow to reach some very important conclusions. First of all, it should be pointed out that the process of mobbing involves a range of very destructive, both for an individual as well as for a group and the organization workplace behaviours. Mobbing is a violence of mainly psychological character and it is difficult to make it submitted to external observation and objective judgment. It is due to the complex, mostly subjective character of mobbing interactions and behaviours. The nature of emotional molestation as well as its effects practically can only be verified through the testimony of the victims, which is understandably biased and not always reliable [cf. Durniat, 2006; Durniat and Kulczycka 2006]. Moreover, exposition to mobbing behaviours leads the victim to a range of very serious and destructive health consequences. Being one the most severe psycho-social stressors at work mobbing causes victims' mental decline, having very negative effect on the employees' well-being [Nield 1996; Groeblinghoff, Becker 1996; Durniat 2011a; 2011c], may be a cause of traumatic suffering [Hirigoyen 2002, 2003; Durniat 2011a; 2011b; 2011c) or even the reason for the development of PTSD syndrome [Leymann and Gustafsson,1996; Matthiesen and Einarsen, 2004]. Furthermore, prolonged fear and tension combined

with the changes in personality contribute to the demotion of victims' performance, impedes the task fulfilment and impairs the employees' efficiency [Hoel et al., 2003; Durniat 2011c]. Mobbing also degrades organizational climate [Durniat, 2010a; 2010b; 2015; Vartia, 1996], not to mention that it badly influences victims' family and social life [Durniat, 2011b; 2013]. Nevertheless, the victims of mobbing in Poland hardly ever address their problem to their supervisors (although it is the organizational level on which mobbing should be prevented and fought with) nor to the external, professional and independent institutions, such as anti-mobbing associations, psychologists or doctors. The truth is that only early and systemic prevention, along with immediate, professional intervention, creates chances of stopping that destructive pathology before it escalates [cf. Durniat, 2012; Parzefall and Salin, 2010, p. 774; Salin, 2008]. The author believes that bringing the nature, dynamics and consequences of mobbing to the attention of specialist from other then psychological disciplines is necessary for initiating interdisciplinary discussion and research, which should pave way for proper actions undertaken by policymakers, employees and all the practitioners engaged in shaping the standards of organizational behaviours.

Bibliography

Chappell D., Di Martino V. (1988), *La violence au travail*. Bureau international du travail, Geneva.

Durniat K. (2006), *Mobbing jako patologia społeczna*, [in:] Klebaniuk, J. (ed.) *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław.

Durniat K., Kulczycka A. (2006), *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej", 1132, pp. 458–467.

Durniat K. (2009), *Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", vol. 10, no. 11, pp. 129–148.

Durniat K. (2010a), *Mobbing as psychopathology and pathology of organization*, "Polish Journal of Applied Psychology", vol. 8, no. 2, pp. 41–65.

Durniat K. (2010b), *Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", vol. 11, no. 3, pp. 132–152.

Durniat K. (2011a), *Mobbing jako szczególny rodzaj interpersonalnej traumy – specyfika doświadczeń ofiar przemocy moralnej w pracy*, [in:] A. Widera-Wysoczańska, A. Kuczyńska (ed.) *Interpersonalna trauma. Mechanizmy i konsekwencje*, Difin.

Durniat K. (2011b), *Mobbing jako zagrożenie dla tożsamości i integralności jednostki – z perspektywy pracy I rodzin,* [in:] Golińska L., Bielawska-Bartowicz E (eds.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Durniat K. (2011c), *Specyfika i konsekwencje mobbingu jako procesu obniżającego efektywność wykonania pracy zawodowej*, [in:] Juliszewski, T., Ogińska, H., Złowodzki M (ed.), *Obciążenia psychiczne pracą - nowe wyzwania dla ergonomii,* Komitet Ergonomii PAN, Kraków.

Durniat K. (2012), *Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach', Współczesne zarządzanie,* „Kwartalnik środowisk naukowych i liderów biznesu" no. 4, pp. 213–222.

Durniat K. (2013), *Mobbing w miejscu pracy: zarys tradycji badawczej, podstawowe założenia, metodologia i wybrane wyniki badań własnych*, „Prace Psychologiczne", LXII, Acta Universitatis Wratislaviensis, no. 3546, pp. 175–189.

Durniat K. (2014), *Socio-organizational mechanisms of institutional exclusion – a challenge for multicultural organizations*, "Journal of Intercultural Management", vol. 6, no. 4, pp. 215–230.

Durniat K. (2015), *Organizational and socio-organizational mobbing antecedens*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. 16, no. 3, p.1, pp. 25–41.

Einarsen, S., Skogstad, A. (1996), *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, no. 2, pp. 185–201.

Field T. (1996), *Bully in sight. How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*', Wantage, Wessex Press, Oxfordshire.

Groeblinghoff D., Becker M. (1996), *A case study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, no. 2, pp. 227–294.

Grzesiuk L., Gamian-Wilk M. (2013), *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami, Psychologia Społeczna* (in printing).

Hirigoyen M. F. (2002), *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym,* W drodze, Poznań.

Hirigoyen M. F. (2003), *Molestowanie w pracy*. W drodze, Poznań.

Hoel H., Einarsen S., Cooper C. (2003), *Organisational effects of bullying*, [in:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper (ed.) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis Press, London.

Keashly, L. & Jagatic, K. (2003), *By any other name: American perspectives on workplace bullying*, [in:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (ed.) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis Press, London.

Leymann H. (1990), *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, "Violence and Victims", no. 5, pp.119–126.

Leymann, H. (1992), *Vuxenmobbning på svenska arbetsplatser, En rikstäckande undersökning med 2.428 intervjuer*. Arbetarskyddsstyrelsen, Stockholm.

Leymann H. (1996), *The content and development of mobbing at work*, *"*European Journal of Work and Organizational Psychology*",* vol. 5, no. 2, pp. 165-184.

Matthiesen, S.B., Einarsen, S. (2004), *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*, "British Journal of Guidance and Counseling", vol. 32, no. 2, pp. 335–356.

Nield K. (1996), *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, no. 2, pp. 239–249.

Parzefall, M., Salin, D. (2010), *Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective*, "Human Relations", vol. 63, no. 6, pp. 761–780.

Salin D. (2008), *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors*, "Scandinavian Journal of Management", vol. 24, no.3, pp. 221–231.

Skrobol A., Durniat K. (2015), *Mobbing jako specyficzny rodzaj konfliktu społecznego*, „Prace Psychologiczne", LXIII, Acta Universitatis Wratislaviensis No. 3601, pp. 287–302.

Strutyńska E. (2014), *Mobbing wśród nauczycieli. Zakres i uwarunkowania*. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa.

Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dziennik Ustaw, nr 213, poz. 2081 ze zm.

Vartia M. (1996), *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, no. 2, pp. 203–214.

Vartia M. (2001), *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*, "Scandinavian Journal of Work Environment Health", vol. 27, no. 1, pp. 63–9.

Zapf D., Einarsen S. (2005), *Mobbing at work: escalated conflicts*, [in:] Fox S, Spector P. (eds) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. American Psychological Association, pp. 237–270, Washington DC.

Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996), *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, no. 2, pp. 215-237.

Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2011), *Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace*, [in:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (ed.) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice,* Boca Raton, Taylor & Francis Press, London, New York.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ł ISSN 1733-2486
Tom XVI ł Zeszyt 3 ł Część 3 ł ss. 285-302

Jolanta Kopka[1]
Społeczna Akademia Nauk

Budżet partycypacyjny jako forma demokracji bezpośredniej w perspektywie socjologicznej

Participative budget as a form of indirect democracy in a sociological perspective

Abstract: The reflections on participative budget have been based on analysis of essence of indirect democracy and on factors which condition the creation of citizen society.
With references to the result of empirical researches there have been presented the political and non-political activity of Polish people, their expectations related to activities of local authority and opportunities for being involved in citizen budget.
The functions of budget have been analyzed with reference to citizens' attitudes, their sense of community, efficiency of authorities, identification with place of living etc. However, the most important thesis presented in the article is the statement of common-creative role of citizen budget in the democratic societies.
Keywords: citizen budget, citizen society, social activity of Polish people.

Dlaczego demokracja?

Wszelkie rozważania dotyczące demokracji opierają się na przyjętym *implicite* założeniu, że demokracja stanowi najwyższy poziom politycznego i społecznego porządku, a upodmiotawiając jednostkę i mniejszości społeczne, poprzez stosowanie zasady wolności i równości, stwarza gwarancję optymalnego rozwoju społecznego. Natomiast problemy pojawiające się w demokracji powinno się rozwiązywać stosując < więcej demokracji>.

[1] E-mail: jkopka51@wp.pl.

W skrajnej wersji prezentowanej przez Chantal Mouffe, nawołującej do przekształcenia demokracji liberalnej w demokrację radykalną, uprawomocniającą wszelkie zróżnicowane nurty społeczne i polityczne, demokracja wymaga: „zwielokrotnienia praktyk demokratycznych, zinstytucjonalizowania ich w coraz bardziej zróżnicowane relacje społeczne po to, by wielość pozycji podmiotowych mogła być formowana poprzez matryce demokratyczne. Tylko w ten sposób – a nie poprzez dostarczanie racjonalnych podstaw – będziemy w stanie nie tylko bronić demokracji, ale też pogłębiać ją. Hegemonia taka nigdy nie będzie zakończona, a poza tym, nie jest rzeczą pożądaną, by społeczeństwo było rządzone przez pojedynczą logikę demokratyczną" [Mouffe 1993, s. 18].

Demokracja jednak nie zawsze była pożądana i oceniana pozytywnie. Platon uważał, że demokracja to rządy tłumu, ustrój najgorszy z najlepszych [za: Stawrowski 1998, s. 112-113], a Arystoteles demokrację wraz z tyranią i oligarchią nazywał formami zwyrodniałymi. Najlepszym ustrojem była dla niego politeja, czyli połączenie demokracji z oligarchią [2002, s.181]. Warto także pamiętać, że: „aż po schyłek XVIII wieku panowało przekonanie, że demokracja to jeden z najgorszych ustrojów – władza motłochu i jego specyficznych populistycznych "elit" pozbawionych wszystkich cnót, zarówno intelektualnych, jak i moralnych, niezbędnych do sprawowania władzy" [Stawrowski 2002, s.164]. Dopiero po Rewolucji Francuskiej i wraz z rozwojem liberalnej gospodarki rynkowej, umacnianiem się takich wartości, jak: wolność, indywidualizm, pluralizm, równość i legalizm uprawomocniało się przekonanie, że najlepszym ustrojem jest właśnie ustrój demokratyczny.

Porządek liberalny znalazł swoje uzasadnienie w teoriach umowy społecznej, a w perspektywie religijnej – w chrześcijańskiej nauce społecznej. Trzeba się zgodzić, ze stwierdzeniem, że liberalna demokracja opiera się na pewnym katalogu wartości, który w wielu punktach jest styczny z wartościami uznawanymi za chrześcijańskie. Demokracja jest więc dla Kościoła raczej formą, którą mogą zapełnić różne treści. Jan Paweł II w Encyklice „Centesimus annus" pisał: „Kościół docenia demokrację jako system, który zapewnia udział obywateli w decyzjach politycznych i rządzonym gwarantuje możliwość wyboru oraz kontrolowania własnych rządów, a także – kiedy należy to uczynić - zastępowania ich w sposób pokojowy innymi. (…) Autentyczna demokracja możliwa jest tylko w Państwie prawnym i w oparciu o poprawną koncepcję osoby ludzkiej. Wymaga ona spełnienia koniecznych warunków, jakich wymaga promocja zarówno poszczególnych osób, przez wychowanie i formację w duchu prawdziwych ideałów, jak i "podmiotowości" społeczeństwa, przez tworzenie struktur uczestnictwa oraz współodpowiedzialności. Dziś zwykło się twierdzić, że filozofią i postawą odpowiadającą demokratycznym formom polityki są agnostycyzm i sceptyczny relatywizm,

ci zaś, którzy żywią przekonanie, że znają prawdę, i zdecydowanie za nią idą, nie są, z demokratycznego punktu widzenia, godni zaufania, nie godzą się bowiem z tym, że o prawdzie decyduje większość, czy też, że prawda się zmienia w zależności od zmiennej równowagi politycznej. W związku z tym należy zauważyć, że w sytuacji, w której nie istnieje żadna ostateczna prawda, będąca przewodnikiem dla działalności politycznej i nadająca jej kierunek, łatwo o instrumentalizację idei i przekonań dla celów, jakie stawia sobie władza. Historia uczy, że demokracja bez wartości łatwo się przemienia w jawny lub zakamuflowany totalitaryzm" [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_2.html#m4]. Wypowiedź ta zwraca uwagę na dwojakie podejście do demokracji, a więc: jako techniki rządzenia, wypełnionej treściami umowy społecznej i jako zbioru wartości opartych na wolności, równości i przekonaniach, racji większości. Wypowiadając się w tej kwestii Leszek Kołakowski [2005, s. 6] zauważa, że: „nie ma żadnej niezawodnej hierarchii wartości. Gdybym wierzył, że jest taka hierarchia, to dążyłbym do uznania jakiejś wartości za absolut i unieszczęśliwiałbym innych, a także i siebie, chociaż może udałoby mi się tego nie zauważyć".

Zasadniczy dylemat sprowadza się więc do uznania demokracji za wartość autoteliczną (samą w sobie) lub wartość instrumentalną, a więc prowadzącą do uzyskania innych wartości. Ci, którzy zapominają, że demokracja ma służyć zabezpieczeniu innych wartości (którymi mogą być m.in.: wolność jednostki czy grupy, suwerenność, samostanowienie, sprawiedliwość, szacunek do prawa, ochrona mniejszości i wiele innych) mogą – chroniąc demokrację, zwłaszcza proceduralną – te wartości ograniczać lub niszczyć.

Ważną sprawą staje się tym samym wykształcenie pewnego typu społecznej świadomości, postaw obywatelskich, odpowiedzialności i społecznej solidarności. Tak rozumiana demokracja staje się bliższa etyce odpowiedzialności niż etyce przekonań Maxa Webera [1998, s. 102].

Nie wnikając w szczegółowe charakterystyki i ustosunkowania się do demokracji, zwróćmy, za Izabelą Lewandowską-Malec uwagę na nieodzowność wystąpienia niektórych jej warunków, a mianowicie: suwerenności narodu, obecnie – społeczeństwa obywatelskiego, cnót obywatelskich, dobra wspólnego, struktur państwowych jako efektu dążeń społeczności do własnego państwa, zaangażowania obywateli w życie publiczne i in. [Lewandowska-Malec 2013, s. 13].

Podstawami wszelkich demokratycznych struktur są wolności obywateli w zakresie słowa i działania oraz równość wobec prawa.

Jolanta Kopka

Czy jesteśmy społeczeństwem obywatelskim?

Mimo, iż idea społeczeństwa obywatelskiego pojawiała się dużo wcześniej (koncepcja społeczności cywilnej u Arystotelesa, także: Cycerona, Thomasa Hobbesa, Johna Locke'a, Adama Smitha, Georga Hegla, Antoniego Gramsciego), to ostatecznie istotne zastosowanie znalazła w odniesieniu do społeczeństwa demokratycznego, już nie jako idea, koncepcja postulowana, ale jako konieczne w rzeczywistości zastosowania.

Podstawy społeczeństwa obywatelskiego znajdujemy w takich postawach jednostki, które charakteryzują się: otwartością na innych, na nowe doświadczenia, inicjatywy, chęcią współpracy w środowisku, zainteresowaniem dobrem publicznym, kreatywnym stosunkiem do rzeczywistości, poczuciem sprawczości, chęcią do wzięcia odpowiedzialności za siebie i innych, itd. Postawy te kształtują się w warunkach społeczeństwa liberalnego (w aspektach – ekonomicznym i politycznym) oraz w ramach prawnych, zabezpieczających wolność obywateli.

Możemy powiedzieć, że społeczeństwo obywatelskie stanowi nieodłączny warunek istnienia ustroju demokratycznego, ale także – jego efekt, rezultat. Obiektywizuje się w różnych formach aktywności ludzi, związanej z samorządem, organizacjami pozarządowymi, wolontariatem, także – budżetem obywatelskim i innymi działaniami na rzecz wspólnoty, w oparciu o poczucie wspólnotowości z innymi.

Według Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: „społeczeństwo obywatelskie obejmuje w Polsce dwa obszary: obywatelską aktywność grupową – działalność organizacji pozarządowych, wspólnot lokalnych i samorządowych, nieformalnych grup i ruchów społecznych oraz świadomość obywatelską Polaków. Istnieje wiele określeń terminu społeczeństwo obywatelskie. Można je rozumieć między innymi jako przestrzeń rozciągającą się między rodziną, państwem i rynkiem, w której działają oddolne organizacje społeczne. W tej przestrzeni obywatele prowadzą wolną debatę, która prowadzi do wypracowania rozwiązań społecznych, które można następnie traktować jako dobro wspólne" [http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/].

Oczywiście, uwarunkowania rozwoju tej formy życia społecznego mają różny charakter. Mogą dotyczyć rozwiązań prawnoustrojowych, konstytucyjnych, ustawowych, ale mogą także wynikać z historii, kultury danego społeczeństwa, z systemu istniejących instytucji i w końcu – z postaw, przekonań, przyzwyczajeń, aspiracji i kompetencji samych obywateli.

Nie można wyobrazić sobie społeczeństwa obywatelskiego bez systemu demokratycznego i obywateli niezorientowanych na interesy wspólnoty. Zarówno demokracja, jak i społeczeństwo obywatelskie nie mogą być także rozpatrywane jako *status quo*, ale wyłącznie w ujęciu dynamicznym, jako proces. Aktywność obywateli może

mieć charakter polityczny lub pozapolityczny. Aktywność polityczna wiąże się i ujawnia się we frekwencji wyborczej, zaangażowaniu w działania partii politycznych, zainteresowaniu sferą polityczną. Aktywność pozapolityczna, nazywana także społeczną, może przybierać formę działalności organizacyjnej, w różnych pozarządowych strukturach lub/i stanowić formy spontaniczne, niekiedy incydentalne, ale pokazujące zaangażowanie w problemy środowiskowe.

Mimo zdecydowanie pierwszorzędnej roli polskiego społeczeństwa w obaleniu ustroju komunistycznego, postawy większości Polaków daleko odbiegają od otwartości i obywatelskości. CBOS od początku lat 90. bada nastawienia Polaków do demokracji, ich aktywność polityczną, poziom zaufania społecznego, a także poczucie wpływu na sprawy publiczne.

W pierwszych latach transformacji przekonanie o możliwości kształtowania rzeczywistości posiadało (sic!) tylko 7% Polaków. W kolejnych latach wielkość ta systematycznie rosła, by w 2007 osiągnąć wartość 24%, a w następnym – 30%. Najwyższe dane procentowe (36%) wystąpiły w 2010 roku, by spaść w 2013 do 19% i podnieść się w roku 2014 do 28% [CBOS nr 42/2014, s. 2]. Niewykluczone, że 2013 rok <zebrał pokłosie> kryzysu gospodarczego.

Znacznie częściej jest sygnalizowane poczucie wpływu Polaków na sprawy, które się dzieją w ich bezpośrednim otoczeniu. Od 16% obywateli polskich, którzy w 1992 r. mieli przekonanie o swoim wpływie na sprawy swojego miasta/gminy liczba ta systematycznie wzrastała, aby w roku 2010 i 2012 osiągnąć wartość 52% i 50%. W poprzednim roku 2013 takich osób było tylko 42%, ale w 2014 roku przekonanie takie deklarowało już 51% [CBOS nr 42/2014, s. 4]. Postawom tym sprzyja młody wiek, wyższe wykształcenie i dobra sytuacja materialna.

Zdecydowana większość Polaków ma pozytywny stosunek do demokracji. Przekonanych o wyższości demokracji nad innymi formami rządów było w ostatnich 14. latach ok. 70%. Stanowisko takie dominuje we wszystkich analizowanych grupach społeczno-demograficznych, a zwłaszcza wśród osób mających wyższe wykształcenie, mieszkańców największych aglomeracji i respondentów o dobrej pozycji materialnej [CBOS nr 42/2014, s. 3].

Prawie trzy czwarte (74%) Polaków w roku 2014 zgadza się z poglądem, że demokracja, choć nie jest dobrym ustrojem, to nie ma jednak od niej lepszego; nie zgadza się z tą opinią tylko 11%. Jednocześnie nieco ponad połowa respondentów (53%) uważa, że to nie jest bez znaczenia, czy mamy obecnie w Polsce rządy demokratyczne czy niedemokratyczne, dla 37% forma rządów jest obojętna. Zaznaczmy jeszcze, że najbardziej zdystansowani do formy sprawowania rządów *(Czy zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem, że dla ludzi takich jak Pan(i) nie ma w gruncie rzeczy znaczenia, czy rządy*

są demokratyczne czy niedemokratyczne?) byli Polacy w 2005 r., a najbardziej nią zainteresowani – w listopadzie 2007 r. [CBOS nr 42/2014, s. 5].

Niepokoić może jednak stosunkowo duży udział osób aprobujących stwierdzenie, że: „niekiedy rządy niedemokratyczne mogą być bardziej pożądane niż demokratyczne". Najwięcej takich osób było w 2005 r. (52%), w 2014 r. – 33%, w 2013 – 37%. Nieco mniej, bo 21% respondentów uważało w poprzednim roku, że: „rządy oparte na silnym przywództwie są zdecydowanie lepsze od demokratycznych" [CBOS nr 42/2014, s. 7]. Uogólniając, możemy więc powiedzieć, że od 1/4 do 1/3 Polaków przejawia obecnie niedemokratyczne postawy i oczekiwania.

Oceny funkcjonowania demokracji w Polsce są jeszcze mniej pozytywne niż demokracji w ogóle. Od 2001 r. zdecydowanie najczęściej przeważały oceny negatywne nad pozytywnymi. Proporcje się odwróciły w roku 2007, 2011 i 2014. W ciągu ostatnich 8. miesięcy odsetek osób zadowolonych z funkcjonowania demokracji w naszym kraju, wzrósł o 14% i jest najwyższy z dotychczasowych, sięgając prawie połowy badanych (49%). W raporcie czytamy: „Ocena funkcjonowania demokracji w Polsce jest silnie związana z poczuciem wpływu obywateli na sprawy publiczne – tak w wymiarze krajowym, jak i lokalnym. Ankietowani uważający, że to, co dzieje się w kraju lub w ich miejscowości, zależy w jakimś stopniu od nich, w większości są zadowoleni z demokracji, natomiast ci, którzy nie mają poczucia wpływu na życie publiczne, na ogół są nią rozczarowani" [CBOS nr 42/2014, s. 9]. Możemy więc założyć, że różne formy aktywizacji obywateli będą sprzyjać kształtowaniu i umacnianiu się postaw demokratycznych i odwrotnie – poparcie dla demokratycznych form rządów może także aktywizować ludzi.

Należy sądzić, że prezentowane przez Polaków postawy prodemokratryczne i antydemokratyczne nie odzwierciedlają wyłącznie trwałych przekonań ludzi, ale także wynikają z interpretacji aktualnych wydarzeń, zwłaszcza nagłaśnianych przez media. Prawdopodobny jest także wpływ kontekstu międzynarodowego (kryzys gospodarczy osłabiał prodemokratyczne postawy, walka o demokrację na Ukrainie je umacniała). Znacznie ważniejsze dla trwałych zmian postaw wobec demokracji są przemiany w sferze publicznej aktywności obywateli. Obrazują one bowiem poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i w znacznie mniejszym stopniu podlegają wpływom aktualnych wydarzeń i ich medialnych interpretacji.

Aktywność społeczna Polaków

Jak przedstawiają się orientacje prospołeczne Polaków? Na ile jesteśmy skłonni pomagać innym? Czy ufamy innym ludziom? CBOS przeprowadziło badania w dniach 6–

12 marca 2014 roku na liczącej 1098 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski pt.: *Aktualne problemy i wydarzenia* [CBOS nr 60/2014], dotyczące problematyki aktywności społecznej Polaków. Porównanie uzyskanych danych z podobnymi badaniami z lat poprzednich, zaczynając od 2002 r. pozwoliło zaobserwować pewną poprawę postaw respondentów w kierunku zwiększenia społecznego zaangażowania Polaków. Nie uległa istotnym zmianom ilość osób, które uważają, że: „trzeba bardziej koncentrować się na walce o swoje sprawy, nie zważając na innych (28-31%), nieco zwiększyła się natomiast liczba tych, którzy uważają, że: trzeba być bardziej wrażliwym i gotowym do pomocy innym ludziom" (od 61% w 2002 r. i 56% w 2004 r. do 61% w 2012 r. i 66% w 2014 r.) [CBOS nr 60/2014, s. 1].

Wyraźniejsze zmiany obserwujemy w odpowiedziach na pytanie: *Czy ludzie tacy jak ja, działając wspólnie z innymi, mogą pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektóre problemy swojego środowiska, osiedla, wsi lub miasta?* W 2002 r. na to pytanie odpowiedzi pozytywnej udzielił co drugi Polak, liczba ta systematycznie wzrastała, aż do 77% w roku 2014, czyli na przestrzeni 13. lat wzrosła o 27% [CBOS nr 60/2014, s. 7].

W roku 2014 podobnie jak w roku 2011 respondenci najczęściej pomagali przyjaciołom i znajomym (65%) oraz członkom dalszej rodziny (63%), połowa podjęła aktywność na rzecz swoich sąsiadów, a blisko dwie piąte (37%) pomogło nieznajomym. Co piąty respondent poświęcił swój wolny czas na dobrowolną nieodpłatną pracę na rzecz społeczności, środowiska naturalnego lub miejscowości, w której mieszka [CBOS nr 60/2014, s. 9].

Pomoc oferowana innym nie jest łączona przez Polaków ze stowarzyszeniami, organizacjami pozarządowymi, partiami. Choć obserwujemy nieznaczny wzrost ich udziału procentowego w różnych formach zespołowych, nie jest to aktywność dominująca.

Na pytanie: *Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy poświęcił(a) Pan(i) swój wolny czas na dobrowolną i nieodpłatną pracę w ramach jakiejś organizacji pozarządowej (stowarzyszenia lub fundacji), instytucji Kościoła czy innej organizacji (np. w komitecie rodzicielskim, kole parafialnym, ochotniczej straży pożarnej, związku zawodowym, klubie, kole gospodyń wiejskich, wspólnocie mieszkaniowej, partii lub stronnictwie politycznym itp.)* pozytywnie w 2011r. odpowiedziało 16%, w 2014r. o trzy punkty procentowe więcej (19%) [CBOS nr 60/2014, s. 11]. Biorąc pod uwagę typy działalności społecznej, możemy powiedzieć, że badani Polacy w zdecydowanej większości (60%) udzielają się indywidualnie, poza instytucjami, organizacjami społecznymi, co szósty Polak (18%) łączy te dwie formy aktywności, tzn. zinstytucjonalizowaną i niezistytucjonalizowaną, a tylko 1% uaktywnia się wyłącznie w ramach jakiejś organizacji.

Przedstawiając najnowsze dane liczbowe Barbara Badora pisze: „Polacy podejmują aktywność społeczną przede wszystkim w ramach organizacji działających na rzecz szkolnictwa, oświaty (4,8%). Niewiele mniej popularne są także organizacje (fundacje lub stowarzyszenia) młodzieżowe, np. harcerstwo, kluby młodzieżowe, związki i stowarzyszenia studenckie (4,2%), organizacje (fundacje lub stowarzyszenia) charytatywne działające na rzecz innych osób potrzebujących – starych, ubogich, bezdomnych, chorych, niepełnosprawnych, ofiar klęsk żywiołowych, ofiar wojen itp. (4,1%), organizacje (fundacje lub stowarzyszenia), ruchy religijne, kościelne, wspólnoty parafialne (3,9%), organizacje (fundacje lub stowarzyszenia) charytatywne działające na rzecz potrzebujących dzieci (3,8%) oraz organizacje (związki, kluby i stowarzyszenia) sportowe (3,3%). Zaangażowanie społeczeństwa w działania innych badanych typów organizacji nie sięga 3%" [CBOS nr 60/2014, s. 13].

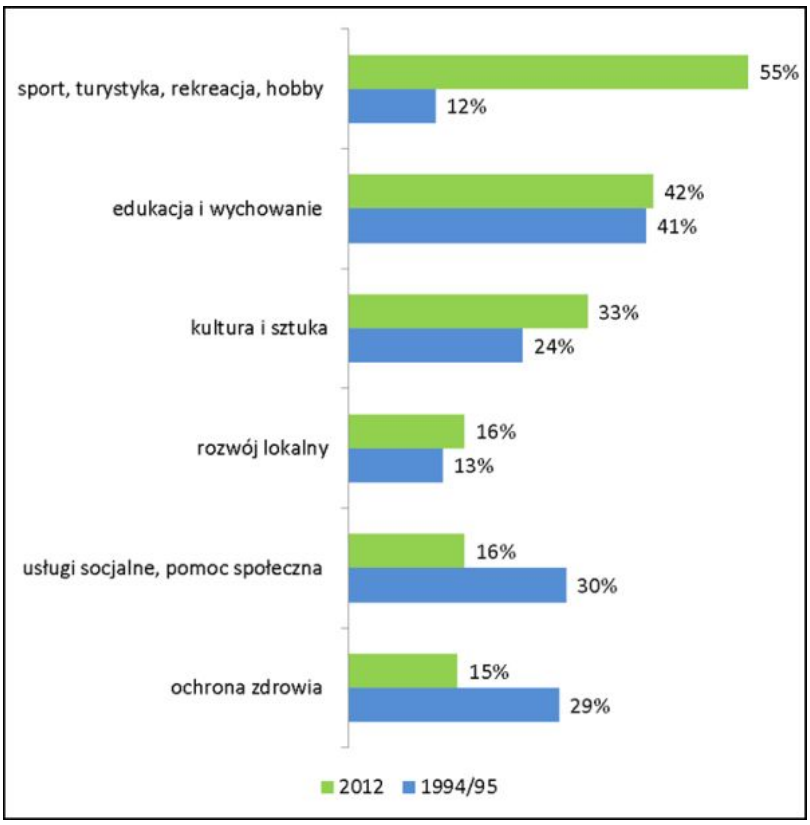
Zmiany aktywności społecznej Polaków widoczne są przede wszystkim w rozroście sektora organizacji pozarządowych. Podczas gdy w 1989 r., w początkach okresu transformacji systemowej powstało 600 fundacji i stowarzyszeń, to już w 1990 r. powstało ponad tysiąc samych stowarzyszeń , w 1991 r. – ponad dwa tysiące, w 1992 r. – ponad trzy tysiące. Fundacji przybywało rocznie znacznie mniej, w drugiej połowie lat 90. ok. 300 rocznie. Obecnie przybywa rocznie ok. 4 tysiące stowarzyszeń i ok. 1 tysiąc fundacji [http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/986581.html, Piotr Teisseyre, oprac. ngo.pl].

Ze względu na zmiany społeczne i zmiany w zapotrzebowaniu na aktywność obywateli, zmianie uległy także obszary działań organizacji. Według badań, przeprowadzonych przez Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2012 roku, największa część organizacji zajmowała się sportem, turystyką i rekreacją, a według badania realizowanego na przełomie 1994 i 1995 roku przez Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR (stanowiący część Fundacji „Bez względu na Niepogodę") – największa część organizacji była wówczas związana z edukacją i wychowaniem [http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/986581.html, Piotr Teisseyre, oprac. ngo.pl].

W podsumowaniu powyższych badań Piotr Teisseyre stwierdza, że w początkach transformacji znacznie większy obszar działalności organizacji pozarządowych koncentrował się na rozwiązywaniu problemów socjalnych i ochronie zdrowia, z którymi struktury państwowe sobie nie radziły, podczas gdy obecnie wzrosła rola potrzeb związanych ze sportem, rekreacją, kulturą. Drugą, istotną kontestacją jest stwierdzenie większego uzależnienia finansów tych organizacji od dotacji, w tym samorządowych, zmniejszenie natomiast roli darowizn. Pisał: „Ciekawe zmiany zaszły w obrębie finansowania działań organizacji ze źródeł rządowych i samorządowych. Pierwsze z nich straciło na znaczeniu: w 1993 roku 22% organizacji deklarowało, że otrzymuje

środki z budżetu centralnego i od wojewodów; w 2011 roku – 12%. Wyraźnie wzrosła popularność źródeł samorządowych: teraz korzysta z nich co druga organizacja; 20 lat temu – niespełna co czwarta" [http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/986581.html].

Rysunek 1. Obszary działań organizacji pozarządowych



Źródło: http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/986581.html, Piotr Teisseyre, oprac. ngo.pl 4.06. 2014

Mimo, iż sytuacja w Polsce ulega poprawie, porównanie aktywności społecznej Polaków, zwłaszcza wolontariatu z postawami innych członków UE wypada zdecydowanie słabo. Według badania Eurobarometru z 2011 r. średnio 24% obywateli UE prowadziło jakąś działalność wolontariacką. Różnice między państwami członkowskimi pod względem zaangażowania w wolontariat są jednakże ogromne. Do krajów o największej liczbie wolontariuszy należą: Holandia (57%), Dania (43%), Finlandia (39%), Austria (37%), Luksemburg (35%), Niemcy i Słowenia (34%). Wśród państw po-

niżej średniej UE możemy wymienić: m.in. Maltę (16%), Hiszpanię (15%), Grecję (14%), Rumunię (14%), Bułgarię (12%), Portugalię (12%) i na ostatnim miejscu – Polskę (9%) [www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport].

Przyczyny tego stanu rzeczy są złożone i mają zarówno swój wymiar historyczno-ustrojowy, jak i znajdują się w błędach i trudnościach 25. lat przemian. Zmiany postaw zresztą nie dokonują się szybko, kształtowane są w dłuższym okresie czasu pod wpływem doświadczeń ludzi i obserwacji życia społecznego. Zofia Kinowska [2012, s. 2] wymienia także: „deficyt zaufania społecznego, brak poczucia wpływu na sytuację w kraju czy nawet swojej społeczności lokalnej, brak wiary w skuteczność działań obywatelskich. W grupie czynników mentalnościowych niesprzyjających budowaniu etosu obywatelskiego są też konsumpcjonizm, indywidualizm oraz silne zorientowanie na sukces w sferze materialnej".

Powyżej wymienione deficyty kultury politycznej Polaków nie ułatwiają społecznej kooperacji. Przyjęło się podkreślać, że organizujemy się incydentalnie i raczej przeciwko komuś, a nie sami podejmując się rozwiązania jakiejś kwestii społecznej.

Odnosząc się z kolei do uwarunkowań makrostrukturalnych Anna Pacześniak pisze, że budowę postaw obywatelskich utrudnia brak: „ rozwiniętej nowej klasy średniej, która w dojrzałych demokracjach stanowi społeczne i finansowe zaplecze organizacji pozarządowych oraz brak wystarczającego prawnego, finansowego i organizacyjnego wsparcia dla tych organizacji przez administrację państwową [2007, s. 144]. Rozwojowi postaw obywatelskich przeszkadza także duże bezrobocie, nierówności społeczne, migracje ludzi, niskie wykształcenie i wiele innych. Społeczeństwo obywatelskie musi posiadać dobrą komunikację zarówno między ludźmi, jak i między ludźmi i formalnymi strukturami władzy.

Podmiotowość obywateli jest także szansą na rozwój społeczny, poprzez optymalne wykorzystanie możliwości rozwojowych ludzi. Zauważa to Kinowska pisząc*:* „Bierność społeczna Polaków jest w dużym stopniu marnotrawstwem, tak w wymiarze społecznym, jak i indywidualnym. W skali społecznej deficyt obywatelskości – więzi, zaangażowania, społecznego zaufania – utrudnia, a często wręcz uniemożliwia współpracę i wymianę społeczną, które mogłyby prowadzić do pomnażania dobra wspólnego. Tym samym utrudnia i spowalnia rozwój społeczny i ekonomiczny [2012, s. 4]. Dodatkowo, z perspektywy jednostkowej, aktywność związana jest z: przystosowaniem, zadowoleniem z życia i bogatą siatką kontaktów społecznych, a także z korzyściami ekonomicznymi płynącymi z przedsiębiorczości. Osoby bierne, nie angażujące się w żadną aktywność społeczną, w przeciwieństwie do osób aktywnych na różnych polach (nie wyłączając uczestnictwa w akcjach protestacyjnych) są najmniej zadowolone ze swojego życia, mają najsilniejsze poczucie krzywdy, są słabo związane

z miejscem swojego zamieszkania i lokalną społecznością, są nieufne i mają silne poczucie alienacji" [Kinowska 2012, s. 15–16].

Pamiętajmy, że możemy mieć do czynienia w tym przypadku, z dwustronną zależnością, a więc: po pierwsze, osoby pewne siebie, z poczuciem własnej mocy, zadowolone z życia mogą łatwiej podejmować działania na rzecz innych, środowiska; po drugie, osoby działające mają szanse dowartościować się, zaistnieć w środowisku, zrealizować swoje plany, pomysły itp. Uogólniając możemy powiedzieć, że warunki powstania społeczeństwa obywatelskiego mają charakter:

1) obiektywny, a więc są związane z wprowadzeniem demokratycznych reguł i procedur formalnych, porządkowaniem sfery gospodarczej, powstaniem klasy średniej, podniesieniem przeciętnego poziomu wykształcenia;
2) subiektywny, związany:
   - ze świadomością ludzi posiadania wolności politycznej, gospodarczej i kulturowej;
   - posiadaniem przez obywateli podstawowej wiedzy o możliwych działaniach, ich skutkach, zwłaszcza w środowiskach lokalnych;
   - posiadaniem przez ludzi minimum doświadczenia organizacyjnego.

Bez względu na to, jak traktujemy <społeczeństwo obywatelskie> czy jako realny projekt społeczno-polityczny czy jako utopię lub też konstrukcję socjotechniczną umożliwiającą sprawowanie władzy /swoista obietnica lepszej przyszłości/, realizacja tej idei wymaga wyedukowanego społeczeństwa, ludzi świadomych zagrożeń i skutków działań, umiejących zdefiniować problem, odpornych na manipulacje, szum informacyjny, o wysokim poziomie zaufania społecznego, posiadających poczucie niezależności i bezpieczeństwa, umiejętności samoorganizacji i in. Polaków charakteryzuje (w porównaniu z krajami starych demokracji) niski poziom zaufania społecznego, poczucie wyobcowania wobec władzy, brak zaufania wobec instytucji państwowych, prawa, oczekiwanie pomocy od państwa, niski poziom solidaryzmu społecznego, koncentracja na rodzinie, brak umiejętności współpracy w szerszym środowisku, wysoki poziom punitywności, różne odmiany nietolerancji itd.

Czynniki sprzyjające otwartości na zmiany i aktywności ludzi związane są z kolei z rosnącym poziomem ich wykształcenia i aspiracji oraz przenoszeniem wzorów zachowań z innych kultur. W badaniach Lokalnych Grup Działania, a więc najbardziej aktywnych osób, przeprowadzonych w województwach: wielkopolskim, lubelskim, zachodniopomorskim, małopolskim, opolskim, podkarpackim w 2011 r., w ocenie władz samorządowych przez działaczy LGD, ujawniono stosunkowo niski poziom ich akceptacji. Tylko 37% badanych osób uważała, że radni reprezentują interesy wszystkich mieszkańców, 29%, że tylko interesy osób, które na nich głosowały, 16% uważało,

że radni reprezentują wyłącznie interesy swojej partii, 13% – własne interesy, 4% – interesy swoich krewnych, znajomych [Walczak-Duraj 2013, s. 29].

Nic więc dziwnego, że ok. 44% mówiło o potrzebie wprowadzenia zmian w sposobie funkcjonowania władzy lokalnej, przy czym, większemu krytycyzmowi wyraźnie sprzyjała wyższa pozycja społeczna /zawodowa/ badanych osób [Walczak-Duraj 2013, s. 31-32]. Optymistyczne jest tylko to, że we wszystkich województwach zdecydowanie więcej osób (68%) było zdania, że ludzie chętniej angażują się w działania konstruktywne (gdy chcą aby coś powstało), niż w działania destrukcyjne (gdy chcą aby coś nie powstało). Wniosek z w/w badań sprowadzał się do stwierdzenia, że: „proces kształtowania społeczeństwa obywatelskiego winien być bardziej skutecznie wspierany przez władzę samorządową" [Walczak-Duraj 2013, s. 35].

Jednym z narzędzi kształtujących postawy obywatelskie, zwłaszcza w odniesieniu do określonego terytorium, zbiorowości jest właśnie budżet obywatelski, nazywany także partycypacyjnym.

Budżet partycypacyjny i jego uwarunkowania

Uchwalanie budżetu partycypacyjnego, choć nie stanowi obowiązku władz samorządowych, staje się coraz częściej podejmowaną przez nie praktyką. Upatruje się w nim narzędzia aktywizacji lokalnych społeczności, kształtowania postaw zaangażowania w życie publiczne, także z zakresem wspólnej odpowiedzialności. Jest on rozumiany jako proces podejmowania decyzji przez mieszkańców, dotyczących zagospodarowania części budżetu miasta, poprzez inicjatywy indywidualne i/lub grupowe, wspólne dyskusje i współpracę z władzami lokalnymi, w celu realizacji określonych celów. Tak też definiuje budżet Brian Wampler, pisząc, że: „Budżet partycypacyjny jest procesem podejmowania decyzji, poprzez który obywatele dyskutują i negocjują nad dystrybucją publicznych zasobów [2007, s. 21] oraz Bank Światowy podając, że budżet ten jest procesem: poprzez który obywatele przedstawiają swoje żądania i priorytety obywatelskie oraz wpływają na strukturę wydatków budżetowych poprzez dyskusję i negocjacje" [http://siteresources.worldbank.org]. Takie podejście zwraca uwagę przede wszystkim na przemiany postaw i zachowań ludzi uczestniczących co roku w inicjowaniu i realizowaniu wspólnych działań na rzecz środowiska.

Rola budżetu partycypacyjnego jest jednakże bardziej złożona niż wynikałoby to z cytowanych powyżej definicji. Przede wszystkim powinniśmy zwrócić uwagę na to, że może istnieć rozbieżność między: funkcjami założonymi /postulowanymi/(zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym, a więc uświadamianymi i oczekiwanymi zarówno przez instytucje publiczne, jak i samych obywateli), a funkcjami fak-

tycznie realizowanymi (które nie zawsze muszą/mogą być uświadamiane przez instytucje publiczne i obywateli oraz nie są identyczne z założeniami, intencjami, ustaleniami twórców, użytkowników /interesariuszy/ budżetu partycypacyjnego).

Funkcje te, niezależnie od tego czy będziemy je rozpatrywać w perspektywie postulowanej czy faktycznie realizowanej, będą dotyczyć różnych grup wpływów, a mianowicie:

- możemy mówić o wpływie budżetu partycypacyjnego na postawy obywateli, ich aktywność społeczną, motywacje, działalność, stosunek do dobra publicznego, zadowolenie z życia i in.;
- możemy mówić o wpływie na więzi społeczne, poczucie wspólnoty, tworzenie nowych form życia zbiorowego;
- możemy mówić o wpływie na efektywność sprawowania władzy politycznej i administracyjnej, legitymizacji polityki miejskiej, tworzeniu nowych form zarządzania miastem.

Pozytywna rola budżetu partycypacyjnego w odniesieniu do mieszkańców miasta wynika przede wszystkim z faktu poszerzania zakresu ich wolności. Ludzie czując się władnymi do podejmowania decyzji mogą i muszą brać na siebie odpowiedzialność za te sfery działań, w których podejmują swobodne decyzje. Poczucie odpowiedzialności z kolei wymusza ich dalsze decyzje i działania, tym samym sprzyja rozwojowi ich postaw pragmatycznych, a to z kolei czyni ich aktywność bardziej skuteczną. Wprowadzenie i realizacja budżetu obywatelskiego jest korzystna dla mieszkańców także z innych powodów, a mianowicie:

- pozwala lepiej rozpoznać potrzeby ludzi i zaproponować pożądane rozwiązania, poprawiając jakość życia mieszkańców, tworząc podstawy zrównoważonego rozwoju miasta i dzielnic;
- pozwala wyeksplikować potrzeby i aspiracje osobom/grupom dotychczas nieaktywnym, często marginalnym;
- aktywizuje potencjały tych mieszkańców, którzy nie są (z różnych powodów) aktywni w dotychczasowych strukturach, organizacjach;
- stwarza szanse na przekształcenie postaw niezadowolenia w konstruktywne, racjonalne działania, uczy prowadzenia debat, współpracy, kooperacji;
- poszerza zakres możliwych rozwiązań, stanowi płaszczyznę wprowadzania propozycji efektywnych ekonomicznie, sprzyja społecznej kontroli;
- uczy ludzi skuteczności, w ramach istniejących struktur formalnych i nieformalnych oraz planowania tych działań;
- buduje tożsamości jednostkowe i grupowe, stwarza możliwości działań sprawczych, godnościowych;

- zmienia perspektywę postrzegania społecznego, wprowadza identyfikacje ze strukturami pośrednimi, mezostrukturami;
- wyłania nowych przywódców, poprawia komunikację międzygrupową, kształtuje umiejętności komunikacyjne, otwiera ludzi na zmiany;
- jest formą współudziału we władzy.

Najważniejszą jednakże tezą, którą może sformułować socjolog, jest stwierdzenie wspólnototwórczej roli budżetu obywatelskiego w społeczeństwach demokratycznych. Jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka jest bowiem potrzeba bezpieczeństwa, którą zaspokaja się przede wszystkim poprzez uczestnictwo we wspólnocie. To właśnie brak takiej wspólnoty, w której możemy czuć się bezpieczni, zmusza nas do poszukiwania innych rozwiązań, wzmacniających nasze poczucie bezpieczeństwa. Niewykluczone, że jedną z takich form jest narastający konsumpcjonizm i prowadzący do niego pragmatyzm.

Ludzie czując się niepewnie w szybko zmieniającym się świecie, nie znajdując oparcia w stałych, niezmiennych strukturach, zabezpieczają się gromadząc dobra, środki, pełniące w rzeczywistości rolę psychologiczną, dając im poczucie bezpieczeństwa [Kopka 2010, s. 176-177]. Nie znaczy to, że nie szukamy ciągle wspólnot, z którymi chcielibyśmy się identyfikować. Nie są to już jednak wspólnoty tradycyjne, sprawujące nad nami pełną kontrolę, a w dodatku narzucone nam przez środowisko, w którym się urodziliśmy lub do którego nas przypisano. Są to wspólnoty, które wybieramy sami, istniejemy w nich przez jakiś czas, tworząc różne tożsamości. Sprzyja temu wzrastająca mobilność ludzi i istnienie powszechnego Internetu.

Nie jest możliwy powrót do tradycyjnych struktur i identyfikacji, a potrzeba bezpieczeństwa poprzez przynależność musi być zaspokajana adekwatnie do współczesnych konstrukcji mentalnych ludzi. Bez względu jednakże na wzrastającą ciągle przestrzenną mobilność mieszkańców, miejsce zamieszkania nieustannie implikuje zainteresowanie się lokalnością i jej problemami.

Można wymienić czynniki, które podnoszą znaczenie identyfikacji lokalnych (m.in.: naturalna potrzeba przynależności do zbiorowości terytorialnej, wydłużanie czasu przebywania w domu, choćby za sprawą telepracy, potrzeba stałych bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, istnienie więzi wynikających z uczestnictwa w lokalnych instytucjach i korzystania z infrastruktury) oraz czynniki, które ją ograniczają (m.in.: rosnące możliwości zmiany pracy i miejsca zamieszkania, istnienie społeczności wirtualnych, indywidualizacja postaw}. Bez względu na siłę i zasięg potrzeb wspólnotowości, przynależność do wspólnoty ma dalej zasadnicze znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa ludzi. Przykładem jest popularność w Polsce Rodzin Radia Maryja, ale także rosnąca w świecie rola różnego rodzaju sekt lub ruchów subkulturowych. Klu-

czowym zadaniem wydaje się być odbudowanie wspólnotowości, a wraz z tym – multiplikowanie kapitału społecznego.

Jednym z ważniejszych czynników sprzyjających tworzeniu się takich wartości może być właśnie budżet partycypacyjny, integrujący ludzi wokół wspólnych interesów, sprzyjający powstawaniu nowych więzi, a przede wszystkim – kreujący wspólnotę opartą na poczuciu jedności i odrębności od innych. Takie podejście pozwala nam traktować budżet obywatelski nie tylko jako narzędzie, instrument służący przemianom postaw, ale jako swoisty projekt, który może/powinien prowadzić do powstania nowej jakości życia społecznego, a więc – więzi o charakterze wspólnotowym, bezpośrednim, dającym poczucie przynależności, bliskości z innymi, odpowiedzialności za wspólną przestrzeń i innych ludzi, zwiększającej obszary kontroli społecznej, sprzyjającej akceptacji inności, zbliżającej ludzi do siebie, wymuszającej postawy solidaryzmu społecznego, łączącej ludzi z ich <małymi ojczyznami>. Przypomnijmy jeszcze raz, że wspólnoty takie mogą powstać tylko wtedy, kiedy ludzie będą mogli podejmować działania w sposób wolny i sprawczy.

Wprowadzenie idei budżetu partycypacyjnego w życie wymaga zainteresowania nim wszystkich interesariuszy, a zwłaszcza władz samorządowych, które decydują o jego powołaniu i wielkości środków pozostawionych do dyspozycji ludzi. Należy więc uświadomić władzom miejskim, że działania takie są także w ich interesie, albowiem:

- legitymizują władzę i budują do niej zaufanie, także – zaufanie do samych polityków, ułatwiają ich reelekcję;
- zmniejszają dystans między rządzącymi i rządzonymi, a ponieważ pozwalają lepiej poznać pracę urzędników budują więzi między nimi a mieszkańcami;
- poprawiają komunikację z mieszkańcami oraz z organizacjami pozarządowymi, a przez to pozwalają władzy podejmować trudne decyzje;
- zwiększają transparentność polityki finansowej miasta, a tym samym sprzyjają poczuciu sprawiedliwości społecznej;
- zwiększają zakres społecznej kontroli, wpływają na ograniczenie korupcji;
- decentralizują i demokratyzują procesy decyzyjne;
- dostarczają informacji o społecznym odbiorze funkcjonowania władz miejskich;
- poszerzając ilość osób biorących udział w zarządzaniu finansami miasta, władza dzieli się z mieszkańcami także odpowiedzialnością za prowadzoną politykę samorządową;
- konieczność porozumienia się urzędników z mieszkańcami w kwestii priorytetów budżetowych buduje zgodę i wypracowuje formy współpracy.

W procesach decyzyjnych związanych z uchwalaniem budżetu partycypacyjnego występują różne zagrożenia, z których wszyscy interesariusze muszą zdawać sobie sprawę. Przede wszystkim, chodzi o zagrożenia związane z nierespektowaniem konieczności prowadzenia dyskusji, debat w celu wypracowania wspólnych rozwiązań, a koncentrowanie się na funkcji ekonomicznej, zadaniowej. Ważną sprawą jest także jasne sformułowanie zasad funkcjonowania budżetu obywatelskiego, ciągłość działań, monitorowanie przebiegu jego realizacji tak, aby mieszkańcy chcieli współpracować w następnych latach i nabierali umiejętności potrzebnych w jego realizacji. Celem nadrzędnym powinna być jednakże wspólnotowość mieszkańców i poprawa ich jakości życia, poprzez wzrost poczucia bezpieczeństwa i przynależności do stałej struktury. Nie należy sądzić, że te formy wspólnotowości zaspokoją potrzeby przynależności i bezpieczeństwa ludzi, ale z pewnością są krokiem w dobrą stronę. Dla podkreślenia wspólnototwórczej roli budżetu partycypacyjnego warto więc postawić pytanie: *Czy jest inny sposób na wykształcenie pożądanych postaw współuczestnictwa, umiejętności komunikacyjnych, aktywności środowiskowych?*

Współczesna demokracja coraz częściej nabiera charakteru demokracji deliberatywnej, a nie – proceduralnej, czy jak pisał w latach 40. XX wieku Joseph Schumpeter w książce pt.: *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* – agregacyjnej, a więc polegającej na akceptowaniu lub odrzucaniu przywódców wyłonionych w procesie wyborczym, opartym na rywalizacji. Deliberacja dokonuje się w różny sposób i w różnym celu. Jedną z jej form jest z pewnością budżet obywatelski, który ma chronić zarówno prawa jednostki, jak i samorządność. Deliberacja ta nie przeczy racjonalności, a elementami demokracji są wartości egalitarne i liberalne [Cohen 1988, s. 187]. Model demokracji deliberatywnej łączy podkreślanie praw i wolności jednostki z podkreślaniem formowania woli zbiorowości [Benhabib 1966, s. 77]. Zarówno w ujęciu Habermasa, jak i Rawlsa deliberatywna demokracja opiera się na wierze w racjonalność nie tylko instrumentalną, ale także mającą wymiar normatywny. W przypadku budżetu partycypacyjnego normatywność będzie wiązała się z pożądaną wspólnotowością.

Benhabib interpretując Habermasa pisze: „Zgodnie z deliberacyjnym modelem demokracji koniecznym warunkiem legitymizacji i racjonalności procesów kolektywnego podejmowania decyzji w państwie jest zorganizowanie instytucji w sposób polegający na tym, że to, co uznaje się za leżące we wspólnym interesie wszystkich, jest wynikiem procesów kolektywnej deliberacji prowadzonej racjonalnie i uczciwie przez wszystkie wolne i równe jednostki" [Benhabib 1966, s. 69]. Skoro nie można podważyć racjonalności prowadzenia deliberacji w trakcie tworzenia budżetu obywatelskiego, to trudno także zaprzeczyć sensowności jego tworzenia i upowszechniania, a zwłasz-

cza – sensowności działań na rzecz tworzenia wspólnot w ramach społeczeństwa obywatelskiego.

Bibliografia

Aktywność społeczna Polaków (2014), CBOS nr 60/2014, opr. B. Badora.

Arystoteles (2002), *Polityka*, Czytelnik, Warszawa.

Benhabib S. (1966), *Towards a Deliberative Model of Democratic Legitimacy,* [w:] "Democracy and Difference", (red.), S. Benhabib, Princeton.

Cohen J. (1988), *Democracy and Liberty,* [w:] "Deliberative Democracy", (red.), J. Elster, Cambridge.

Co jest w życiu ważne, rozmowa z L. Kołakowskim (2005), „Niezbędnik inteligenta", dodatek tygodnika „Polityka", nr 38 (2470).

Kinowska Z. (2012), *Kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce,* Infos, nr 22 (136), 6 grudnia 2012, Biuro Analiz Sejmowych.

Kopka J. (2010), *Kryzys gospodarczy czy kryzys wartości?* [w:] „Społeczeństwo wobec wyzwań współczesności. Wybrane podejścia badawcze i interpretacyjne", Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Lewandowska-Malec I. (2013), *Demokracje polskie. Tradycje –współczesność – oczekiwania,* Księgarnia Akademicka, Kraków.

Mouffe Ch. (1993), *The Return of the Political,* Verso, London-New York.

Opinie o demokracji (2014), raport CBOS nr 42/2014, opr. M. Felisiak.

Pacześniak A. (2007), *Bariery obywatelskości w polskim społeczeństwie po 1989 roku* [w:] „Europa obywateli. Polskie społeczeństwo obywatelskie in actu", W. Bokajlo, A. Wiktorska-Święcicka (red.), Wrocław.

Stawrowski Z. (1998), *Platon o demokracji,* „Civitas. Studia z Filozofii Polityki", nr 2.

Stawrowski Z. (2002), *Moralność a demokracja*, [w:] „Oblicza demokracji", R. Legutko, J. Kleczkowski (red.), Kraków.

Walczak-Duraj D. (2013), *Władza samorządowa w ocenie lokalnych grup działania*, [w:] „Samorządność w warunkach kryzysu", red. S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Wampler B. (2007), *A Guide to parcipatory budgeting,* red. Anwar Shah, Participatory budgeting, World Bank.

Weber M. (1998), *Polityka jako zawód i powołanie*, SIW ZNAK, Kraków.

Zalewska A. M., Krzywisz-Rynkiewicz Beata (2011), *Psychologiczne portrety młodych obywateli. Rozwojowe i podmiotowe uwarunkowania aktywności obywatelskiej młodzieży*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa.

Źródła internetowe:

Ossowski S., *Jan Paweł II a demokracja,* [w:] http://www.racjonalista.pl/kk.php?s=5235&k=2&PHPSESSID=r3ln30i3dd8fk3p3jggh5rs1d2#p503, dostęp: 12 luty 2015.

Jan Paweł II, Encyklika <*Centesimus annus*> [w:] http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_2.html#m4, dostęp: 12 luty 2015.

http://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/, dostęp: 12 luty 2015.

http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/986581.html, Piotr Teisseyre, oprac. ngo.pl, dostęp: 12 luty 2015.

www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/2011/juillet/04_07/rapport_%20eb75_2_%20benevolat_pl.pdf.

W*orld Bank's Empowerment, Case Studies: Participatory Budgeting in Brazil*, http://siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/Resources/14657_Partic-Budg-Brazil-web.pdf.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN ⊦ ISSN 1733-2486

Tom XVI ⊦ Zeszyt 3 ⊦ Część 3 ⊦ ss. 303-312

Teresa Dębowska-Romanowska[1]
Społeczna Akademia Nauk

Budżet obywatelski jako instytucja prawa samorządowego

Participatory budgeting in the local government

Abstract: The article firstly discusses participatory budgeting in the local government legal system from the point of view of politics. It is regarded as an institution necessary in cities, and not in districts and provinces, due to the weak sense of community in these two types of local governments. Rural municipalities can use the hamlet fund. Also a village meeting directly expresses the will of the rural population during the adoption of the financial plan.
Participatory budgeting is only one form of direct local democracy. It is based on waiving by the legislative and executive bodies of part of the political freedom to decide on the directions of budget expenditures. This does not mean that they waive responsibility for the conduct of financial management. Therefore, the participatory budget is a kind of privilege, and as such in future statutory regulations should be optional.
Its implementation requires very precise legal framework, so it does not dominate the importance of the local budget on one hand, and on the other hand it does not become an apparent act. Expenditures planned in the participatory budget benefit from greater stability protection than others, even in the case of an unfavorable reduction of budget revenues. Participatory budget is non-independent, auxiliary and complementary. The introduction of such a budget is not a prerequisite for the functioning of local democracy, and is an "added value" of this democracy.

Keywords: direct local democracy, financial plan, local government legal system, participatory budget.

[1] E-mail: debowska-romanowska@spoleczna.pl

Teresa Dębowska-Romanowska

Idea budżetu obywatelskiego i jej miejsce w systemie prawa samorządowego

Koncepcja budżetu obywatelskiego (nazywanego niekiedy budżetem partycypacyjnym) pojawiła się w Polsce od niedawna. Praktycznie rozwija się od 2012–2013 r. [por. na temat źródeł: Purcell 2006; Kraszewski, Mojkowski 2014; Sześciło 2012]. Można by się z pewnością temu „opóźnieniu" dziwić, liczne są bowiem powody przemawiające za przyspieszeniem zmian w tym względzie.

Pierwsza przesłanka to „głód" demokracji bezpośredniej na szczeblu podstawowym samorządu lokalnego [por. Dębowska-Romanowska 2010], odczuwany w o wiele większym stopni w gminach, niż w powiatach i województwach – gdzie pojęcie wspólnotowości lokalnej nie jest tak odczuwane (lub nie jest tak silnie odczuwane).

Druga przesłanka wiąże się ze szczególnym charakterem wspólnotowości miejskiej. Miasto jest bowiem wspólnotą mieszkańców inną, niż w przypadku gmin wiejskich. Wynika to z koncentracji ludności, silnego poczucia tożsamości lokalnej związanej z historią, kulturą i infrastrukturą danego miasta oraz świadomością „promieniowania" miasta na inne okoliczne gminy. Ze względu ma te cechy miasta wraz z własnymi ruchami miejskimi stowarzyszeniami i organizacjami pożytku publicznego… są predestynowane do tworzenia budżetów obywatelskich jako *sui generis* nagród dla aktywnych.

Trzecia przesłanka również natury socjologiczno-politycznej łączy się ze wzrostem wykształcenia i świadomości politycznej współczesnego młodszego pokolenia, które uznaje się w sposób naturalny za zdolne do współzarządzania. Zjawisko to występuje w skali globalnej, a ruchy miejskie rodzą się przede wszystkim w krajach o pewnym zapóźnieniu instytucjonalnym demokracji. Jednak także i w tradycyjnych demokracjach rośnie presja na zwiększenie demokracji partycypacyjnej. Świadomie pomijam zwrot „demokracja deliberatywna", gdyż nie chodzi o konsultowanie decyzji, lecz o przejęcie pewnej sfery publicznej do samodzielnego decydowania [Harvey 1989, s. 3-17, http://www.Fep.encu.edu.ar/upload/harvey1989-from-management-to-empresaurialism.pdf].

Nieprzypadkowo zatem instytucja budżetu obywatelskiego ma być w sensie koncepcyjnym odpowiedzią na te wszystkie wyzwania, a także oczekiwania. Skonfrontować należy zatem tak wysokie oczekiwania formułowane wobec budżetów obywatelskich z możliwościami systemu prawnego. Niezależnie od tego, czy oczekiwania te są zbyt daleko idące, a przez to nieuprawnione, czy też uznamy je za dające się w pełni osiągnąć, konieczność takiej konfrontacji wydaje się być oczywista.

Prawo jest bowiem w znacznej mierze nauką o odpowiedzialności, zwłaszcza w sferze publicznej. Skoro budżet obywatelski staje się stałą instytucją życia społecz-

nego, to prawom politycznym mieszkańców do współdecydowania o kierunkach wydatkowania wspólnego mienia lokalnego, musi także towarzyszyć konstrukcja prawna odpowiedzialności politycznej, prawnopolitycznej lub tylko prawnej, za podejmowane w tym trybie decyzje. Inaczej, instytucja taka nie mogłaby istnieć w systemie samorządu terytorialnego, który działa zawsze w granicach prawa, niezależnie od tego jak jest tworzony, tzn. oddolnie, z własnej inicjatywy mieszkańców, czy z woli ustawodawcy. Odpowiedzialność polityczna choć niekiedy wyśmiewana i traktowana jako iluzoryczna istnieje i jest fundamentem demokracji – zwłaszcza jeśli chodzi o odpowiedzialność za kierunki wydatkowania środków publicznych. Nie jest jednak tak, iż istnieje konieczne i proste połączenie pomiędzy prawem do współdecydowania o wydatkach, a odpowiedzialnością polityczną za nie. Można bowiem sobie wyobrazić system, gdzie demokracja bezpośrednia jest oktrojowana, czyli nadawana w wąskim ściśle wytyczonym zakresie - z woli politycznej organów przedstawicielskich samorządu i w tych ramach ma się spełniać. Wtedy odpowiedzialność polityczna za kierunki wydatkowania i priorytety w tym zakresie spada na tych, którzy prawo do uchwalania budżetu obywatelskiego wprowadzili, zapewniając mieszkańcom całkowitą (lub w wytyczonych ramach) swobodę wydatkowania.

Budżet obywatelski przez to nie staje się „naturalną emanacją" demokracji lokalnej, lecz *sui generis p*rzywilejem, który może ale nie musi być nadany. Raz jednak przyznany wchodzi siłą politycznych przekonań mieszkańców do „zasobu" ich politycznych praw lokalnych, tak że wycofanie się zeń – choć prawnie dopuszczalne – jest politycznie nieomal niemożliwe [Dębowska-Romanowska 2015].

Jak stąd wynika wprowadzenie instytucji demokracji bezpośredniej do procesu wydatkowania środków budżetowych - w wytyczonym prawem lokalnym zakresie – jest dla organów przedstawicielskich bardzo ryzykowne i niebezpieczne. One to bowiem ponoszą przed wszystkimi mieszkańcami odpowiedzialność polityczną za tę sferę decyzji, która od nich nie zależała. Jest więc rzeczą jasną, że „wpisanie" budżetu obywatelskiego do sformalizowanego systemu prawa samorządowego jest bardzo trudne i wymaga precyzyjnie zdefiniowanych instrumentów prawnych.

Konieczne jest zatem umiejscowienie budżetu obywatelskiego na tle innych instytucji, za pomocą których mieszkańcy mogą bezpośrednio wyrażać swą wolę, co do kierunków wydatkowania lokalnych środków publicznych. Tymi instytucjami mogą być przykładowo (poczynając od najbardziej radykalnego rozwiązania) budżet lokalny uchwalany w głosowaniu bezpośrednim, poddanie referendum lokalnemu jakiejś części budżetu lokalnego, czy też zadania które tę część determinuje jeśli chodzi

o wydatki, przedstawienie propozycji alternatywnych jakiejś części budżetu pod głosowanie mieszkańców… Istnieje też wiele konstrukcji prawnych „przybliżających" budżet lokalny bezpośredniej ocenie mieszkańców, takich jak wysłuchania budżetowe w trakcie debaty publicznej nad projektem, włączenie mieszkańców do opracowywania projektu poprzez udział w pracach odpowiednich komisji radnych …itd.

Zważmy, iż inny charakter od budżetu obywatelskiego ma uchwalanie budżetu w trybie bezpośrednim w drodze głosowania wszystkich uprawnionych mieszkańców. Tak uchwalane budżety lokalne, np. w Szwajcarii posiadają wszystkie cechy właściwe budżetom, jako publicznoprawnym planom zarządzania finansowego daną wspólnotą. Zapewniona jest bowiem zasada szerokiej reprezentacji lokalnej, która nie może być ani wybiórcza, ani przypadkowa. Mieszkańcy bezpośrednio przejmują łączną i nierozdzielną odpowiedzialność polityczną za kształt budżetu.

W małych gminach realność takiej odpowiedzialności wobec bliskich stosunków sąsiedzkich jest możliwa i pożądana. Polskie prawo jej nie przewiduje (poza uchwalaniem planu finansowego przez zebranie wiejskie).W miastach byłaby ona trudna do przeprowadzenia pod względem organizacyjnym.

Jest jeszcze jeden poważny wzgląd przemawiający współcześnie przeciwko bezpośredniemu uchwalaniu budżetu lokalnego przez ogół mieszkańców. Sporządzenie projektu i debata nad nim wymaga wiedzy specjalistycznej o klasyfikacji dochodów i wydatków, strukturach organizacyjnych finansów publicznych, zasadach zaciągania kredytów i pożyczek… . Budżet musi przyoblec postać (formę) uchwały budżetowej – publikowanej tak jak prawo lokalne oraz podawanej do wiadomości publicznej. Te względy przemawiają przeciwko bezpośredniemu uchwalaniu budżetu lokalnego, choć nie zwalniają ustawodawcy z obowiązku tworzenia takich konstrukcji materialnoprawnych i proceduralnych które pobudzają i umożliwiają aktywność polityczną mieszkańców.

Uproszczenie sporządzania budżetu oraz procedur jego uchwalania nie jest do końca możliwe, ale możliwe jest zapewnienie jawności uchwalania poprzez wprowadzenie obowiązku zapewnienia dostępności do debaty politycznej. Są to np. „wysłuchania budżetowe" w toku sporządzania budżetu, czy też poprzez wprowadzenie komisji otwartych rad miast i gmin do wcześniejszego stadium sporządzania(opracowywania) projektu. Tymczasem budżet obywatelski to zbiór głosów osób zainteresowanych spośród całości mieszkańców. Nie są oni i nie mają być reprezentatywni dla całości, choć im więcej spośród nich bierze udział w głosowaniu, tym budżet obywatelski ma silniejszą legitymację. Budżet obywatelski nie jest więc i nie może być instytucją tożsamą z bezpośrednim uchwalaniem budżetu lokalnego – nawet w tej części w której od zainteresowanych mieszkańców zależy kształt wydatków. To

uprawnienie pochodzi z nadania a nie z naturalnie związanych z demokracją zasad reprezentatywności społeczności lokalnej.

Sumując, wydaje się że istotne cechy polityczno-socjologiczne budżetu obywatelskiego to:

- decydujący głos mieszkańców co do wyboru zadania budżetowego, realizowany w sposób bezpośredni, a więc z pominięciem reguł reprezentacyjności wynikających z prawa wyborczego;
- stanowi opozycję w stosunku do zasady wyłączności kompetencyjnej rady i wójta (burmistrza, prezydenta) w zakresie spraw budżetowych, choć tworzony jest z woli tych organów;
- tworzy niezwerbalizowaną umowę społeczną co do dotrzymania zobowiązań organów w danym roku i następnych latach (tzn. z umowy tej nie można się już wycofać bez podania dostatecznie ważnych przyczyn);
- nadaje się dla jednostek stopnia podstawowego samorządu terytorialnego, a nie powiatów ziemskich czy województw, gdzie poczucie wspólnotowości nie jest dostatecznie wykształcone;
- w gminach wiejskich ze względu na instytucję funduszu sołeckiego oraz rolę zebrania wiejskiego jego powoływanie nie jest wydaje się potrzebne;
- jego konstrukcja może się okazać konkurencyjna względem planów finansowych pomocniczych jednostek samorządowych.

Dlatego też trudno wyobrazić sobie „wpisanie" budżetu obywatelskiego do polskiego systemu prawa samorządowego jako instytucji obligatoryjnej, w pełni uregulowanej przez prawo państwowe jeśli chodzi o wymiar finansowy (górna i dolna relatywna granica względem ogółu wydatków budżetowych na zadania własne) zakres zadań podlegających przekazaniu, tryb ich wykonywania oraz kontrolę realizacji [por. Sześciło, 2012].

Natomiast regulacje takie mogą mieć miejsce jeśli uczynimy z budżetu obywatelskiego instytucję prawną o charakterze fakultatywnym, a nie obligatoryjnym. Regulacje te spełniać winny funkcje pomocnicze i ochronno-gwarancyjne, jeśli chodzi o narażenie gminy na wzrost długu publicznego, ograniczanie zasady jawności gospodarki finansowej, czy też próby wywierania presji na kierunki wydatkowania przez nieformalne grupy nacisku.

Regulacje te winny także respektować zasadę, że za kierunki wydatkowania i sposób wykonywania budżetu odpowiada politycznie i prawno-politycznie właściwy organ stanowiący i wykonawczy – wybrany przez mieszkańców. To zaś oznacza, że

budżet obywatelski nie może zastępować budżetu lokalnego, z nim konkurować, ani też stanowić jego istotnej części. Jest urządzeniem pomocniczym (uzupełniającym), a nie podstawowym dla lokalnej gospodarki finansowej.

Cechy budżetu obywatelskiego z punktu widzenia prawa samorządowego

Z rozważań prowadzonych wyżej wynika, że cechami takimi są: niesamoistność budżetu obywatelskiego względem budżetu lokalnego, jego pomocniczość (uzupełniający charakter) oraz to, że dotyczy on wyłącznie sfery wydatkowania na zadania własne, a nie gromadzenia dochodów. Jest więc planem finansowym części wydatków budżetowych.

Jeśli chodzi o pierwszą cechę czyli niesamoistność to wyraża się ona wielopłaszczyznowo. Samo jego powstanie i wprowadzenie w życie zależy od wydania uprzednio stosownych przepisów prawa lokalnego, wyrażających wolę funkcjonowania takiego budżetu, lub takich budżetów. Jego wstępna zależność wyraża się najpierw w określeniu jaka kwota (lub wielkość ułamkowa wydatków budżetowych na zadania własne) zostanie przeznaczona w danym roku na ten budżet, a następnie na jakich zasadach i w jakim trybie będzie sporządzany i uchwalany, po by potem został poddany procedurze budżetowej obejmującej cały budżet lokalny. Następcza zależność od woli politycznej organu stanowiącego i wykonawczego wyraża się w formalnym zatwierdzaniu tego budżetu oraz jego wykonywaniu wraz i w ramach całego budżetu lokalnego – z uwzględnieniem prawa do bezpośredniej kontroli wykonywania zadań uchwalonych w tym trybie przez zainteresowanych mieszkańców.

Nie oznacza to, iż sfera swobody decyzyjnej mieszkańców co do kształtu owego budżetu w granicach postanowień prawa lokalnego o zasadach i trybie jego uchwalania i wprowadzania (wykonywania) może być bezkarnie z politycznego punktu widzenia złamana lub nadużyta. Można mieć natomiast wątpliwości co do stanowiska regionalnej izby obrachunkowej odpowiedzialnej za nadzór legalny nad prowadzeniem gospodarki finansowej przez gminy w przypadku złamania woli uprawnionych do głosowania, skoro budżet obywatelski wprowadzany jest w trybie art. 5a ustawy o samorządzie gminnym – jako przejaw konsultacji społecznych.

Nie ulega jednak wątpliwości, że złamanie tej woli w chwili „wprowadzania" budżetu obywatelskiego do projektu uchwały budżetowej oraz w chwili jej uchwalania byłoby przejawem złamania umowy społecznej i zarazem świadczyłoby o pozorowaniu demokracji bezpośredniej. Choć w doktrynie prawa administracyjnego i w orzecznictwie sądów administracyjnych przeważa stanowisko, iż wyniki konsultacji nie mają

charakteru prawnie wiążącego w odróżnieniu od referendum czy wyborów oraz że nie jest to forma demokracji bezpośredniej, a organy gminy nie są skrępowane wynikami konsultacji [por. różne komentarze do art. 5a ustawy o samorządzie gminnym. Przykładowo Augustyniak 2010, s. 2], to jednak stanowiska takiego nie sposób podzielić, zwłaszcza w świetle art. 15 i 16 Konstytucji w związku z zasadą wspólnotowości lokalnej. Tym bardziej, gdy chodzi o konsultacyjny charakter budżetu obywatelskiego.

Należy jednak pamiętać, że po jego uchwaleniu budżet ten staje się immanentną częścią budżetu lokalnego i musi być poddany tym samym zasadom i trybowi wykonywania oraz zasadom odpowiedzialności prawno-politycznej i prawnej – co pozostałe części budżetu oraz składniki uchwały budżetowej. Co istotne, zasady te i tryb ustanowione są w imię ochrony pewnych wartości – takich jak równowaga budżetu lokalnego i lokalnej gospodarki finansowej, jej jawność i przejrzystość oraz nieprzerywalność prowadzenia w oparciu o legalne podstawy planistyczne.

W obronie tych wartości może zachodzić konieczność dokonywania określonych zmian, tzn. przesunięć, czy nawet blokowania wydatków budżetowych, którym to zmianom mogą być poddane także kwoty, przewidziane w budżecie obywatelskim. Tym niemniej należy przyjąć zasadę, że zmianom takim podlegają zadania i kwoty budżetu obywatelskiego w ostatnie kolejności – to znaczy wtedy, gdy za pomocą zmian wszystkich innych postanowień i upoważnień nie da się ochronić wartości o których mowa byłą wyżej, a więc były one konieczne.

W starciu dwu konkurencyjnych zasad: dochowania przyrzeczenia publicznego, że wola polityczna aktywnych mieszkańców będzie respektowana bo jest objawem demokracji bezpośredniej z zasadą zachowania równowagi i dyscypliny finansów lokalnych – wydaje się, że pierwszeństwo należy dać tej pierwszej. Tym niemniej wobec konfliktogennego starcia tych dwu wartości to ustawodawca winien przesądzić jednoznacznie o pierwszeństwie tej pierwszej – jeśli organy samorządu już zdecydowały, że chcą budżetu obywatelskiego. Pierwszeństwo to nie jest oczywiście absolutne.

Następna cecha budżetu obywatelskiego to jego pomocniczy, uzupełniający charakter. Polega ona na tym, iż budżet ten ani jeśli chodzi o wytyczone zadania budżetowe ,ani o planowane nakłady finansowe nie zastępuje budżetu lokalnego, pozostawiając mu jedynie margines decyzyjny. Cecha ta nie jest jednak oparta o prostą odwrotność – to znaczy o wymaganie, by budżet obywatelski dotyczył jedynie „marginesu decyzyjnego". Przeciwnie – jego zadania budżetowe i nakłady muszą być na tyle istotne w odczuciu danej społeczności, by w rzeczywistości – a nie pozornie – służyły demokracji lokalnej.

Ten trudny i ryzykowny, ale nieunikniony dylemat wzajemnych relacji obydwu budżetów przynajmniej częściowo da się rozwiązać poprzez wskazanie, że kwota przeznaczona na budżet obywatelski musi być dostatecznie znacząca, choć nie na tyle, by pozbawić budżet lokalny jego znaczenia oraz by po wtóre (ale równie ważne) swoboda decyzyjna wyboru na co te środki przeznaczyć była możliwie najszersza (z wyłączeniem oczywiście zadań już planowanych w pozostałej części budżetu lokalnego). Stąd tę cechę budżetu obywatelskiego lepiej oddaje przymiotnik „uzupełniający budżet lokalny", gdyż pomocniczość budżetu obywatelskiego odnosi się bardziej do zasady subsydiarności w takim znaczeniu – jaki nadaje jej Preambuła Konstytucji, niż w relacji do budżetu lokalnego, który może być prawidłowy także bez wprowadzania budżetu obywatelskiego.

Wprowadzenie budżetu obywatelskiego nie jest warunkiem koniecznym funkcjonowania demokracji lokalnej, ani prawidłowego prowadzenia lokalnej gospodarki finansowej. Jest natomiast „wartością dodaną" tej demokracji.

Moim zdaniem w stosunku do budżetu obywatelskiego powinna obowiązywać zasada roczności. Zasadniczo nadaje się on bowiem tylko do planowania rocznego. Przesądzenie w przepisach prawa lokalnego, iż corocznie przekazywać się będzie nań określoną kwotę lub określony procent wydatków budżetowych ogółem wydaje się być zbyt daleko idące, wiąże bowiem decyzje polityczne rad następnych kadencji. Kwestia ta będzie musiała jednak być w przyszłości rozstrzygnięta.

W stosunku do budżetu obywatelskiego powinna także obowiązywać zasada uprzedniości, rozumiana jednak w ten sposób, że jego przygotowanie i uchwalenie musi poprzedzać opracowanie projektu uchwały budżetowej.

Konieczne jest także rozstrzygnięcie przez prawo państwowe następnej sprawy. Chodzi o decyzje, czy budżet obywatelski ma stanowić odrębną część uchwały budżetowej, stanowiąc rodzaj programu rzeczowo-finansowego, czy też winien zostać ujęty w stosownych strukturach klasyfikacji budżetowej całego budżetu lokalnego. Jest to o tyle istotne, iż uchwalone i przyjęte do wykonania przez mieszkańców zadania własne właściwie nie powinny być już przedmiotem debaty budżetowej rady.

Budżet obywatelski a konsultacje społeczne „w sprawach ważnych dla gminy" w rozumieniu art. 5a ust. 1 i 2 ustawy o samorządzie gminnym

Podstawa prawna dla określania zasad i trybu powoływania, a następnie opracowywania, głosowania i wykonywania budżetu obywatelskiego – to art. 5a Ustawy o samorządzie gminnym. Powołanie się na ten artykuł może budzić wątpliwości

z przyczyn natury socjologiczno-politycznej. Konsultacje bowiem tradycyjnie łączone są ze sformułowaniem przez mniej lub więcej reprezentatywna grupę pewnego stanowiska nie wiążącego organu, od którego zależy rozstrzygnięcie sprawy lub wprowadzenia rozwiązania normatywnego. Jest to oczywiście daleko idące uproszczenie, bowiem wszędzie tam, gdzie ustawowo wymagane są konsultacje społeczne, muszą one mieć istotne znaczenie i wagę polityczną – inaczej byłyby pozorem. Tak więc, inne niż stanowisko wynikłe z konsultacji, rozwiązanie normatywne lub rozstrzygnięcie sprawy zobowiązuje do jego uzasadnienia usprawiedliwiającego odejście od wyniku konsultacji. Tym razem jednak chodzi o to, że wynik głosowania nad budżetem obywatelskim musi być wiążący. Inaczej przestanie nim być. To oznacza, iż wykracza on poza ramy konsultacji, o których mowa w art. 5a Ustawy o samorządzie gminnym. Zachodzą także inne istotne różnice w porównaniu z konsultacjami społecznymi, o których mowa w art. 5a. Przesądzone są z góry nie tylko granice kwoty do podziału oraz zadań „nadających się do podziału", ale także tryb realizacji oraz nadzór obywatelski nad wykonaniem zadań.

Dalszą istotną różnicą jest to, że zarówno inicjatywy obywatelskie, jak i głosowanie nad nimi nie opierają się na dążeniu do reprezentatywności stanowisk, tak jak w przypadku innych konsultacji – choć oczywiście reprezentatywność taka jest pożądana. Budżet obywatelski to premia za aktywną polityczną postawę oraz zdolność do wspólnotowego kojarzenia potrzeb lokalnych w skali mniejszej niż gmina.

Na zakończenie przeprowadzonej jedynie na poziomie sygnalizacyjnym analizy miejsca instytucji budżetu obywatelskiego w systemie prawa samorządowego warto powiedzieć choćby skrótowo o zagrożeniach jakie ta instytucja niesie. Budżet obywatelski łamie zasady reprezentatywności interesów wszystkich członków samorządu terytorialnego. Stanowi on także o pewnym zmniejszeniu roli politycznej „zwykłego budżetu" – ponieważ to na nim skupia się uwagę aktywniejszych mieszkańców. Stwarza także konstrukcję odpowiedzialności politycznej rady za uchwalenie budżetu obywatelskiego mimo, że postanowienia tego budżetu nie zależą od woli radnych. Zasada wyłączności organów stanowiących ulega osłabieniu.

Wreszcie, istnienie budżetu obywatelskiego stanowi o uprzywilejowaniu zadań i wydatków w nim zawartych w porównaniu z reszta wydatków budżetowych. Niekorzystne zmiany w trakcie wykonywania budżetu lokalnego, np. zmniejszenie wpływów budżetowych oddziaływać muszą na zmniejszenie wydatków tego budżetu w ostatniej kolejności.

Wszystkie zagrożenia oraz ryzyka związane z budżetem obywatelskim nie niweczą jednak jego istotnych zalet. Każda nowa instytucja życia publicznego niesie bowiem zawsze ze sobą obok korzyści, ryzyka i zagrożenia. Nieodzowna jest tylko dogłębna dyskusja, jednak w świadomie wytyczonych polach badawczych, w odniesieniu do tego, czy i co wymaga regulacji prawnej na poziomie ustawowym, gdzie istnieje sfera wyborów po stronie ustawodawcy oraz jakie ryzyka i korzyści z takimi wyborami się łączą.

Bibliografia

Augustyniak M. (2010), *Komentarz do art. 5a ustawy o samorządzie gminnym*, [w:] B. Dolnicki (red.), Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz, Lex.

Dębowska Romanowska T. (2010), *Prawo finansowe część konstytucyjna wraz z częścią ogólną*, C.H.BECK, Warszawa.

Dębowska-Romanowska T. (2015), *Nowy kształt finansów lokalnych czy nowy ustrój samorządu terytorialnego w Polsce? Esej wprowadzający,* [w:] W. Miemiec (red.) Finanse samorządowe po 25 latach samorządności, Warszawa.

Harvey D. (1989), *From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism,* „Geografiska Annaler. Series B, Human Geography", vol. 71, No 1, s. 3-17, Fep.encu.edu.ar/upload/harvey1989-from-management-to-empresaurialism.pdf.

Kraszewski D., Mojkowski K. (2014), *Budżet obywatelski w Polsce – publikacja udostępniana jest na zasadach licencji Creative Commons (CC) Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 3.0 Polska,* Warszawa.

Purcell M. (2006), *Urban Democracy and the Local Trap*, „Urban Studies", vol. 43, No. 11.

Sześciło D. (2012), *Uwarunkowania prawne budżetu partycypacyjnego*, „Finanse Komunalne", nr 12.